REWORK

JASON FRIED &
DAVID HEINEMEIER
HANSSON FONDATORI 37SIGNALS

co-lecția de antreprenoriat

PUBLICA

Majoritatea cărţilor de afaceri îţi dau aceleaşi sfaturi perimate: concepe un plan de afaceri, analizează concurenţa, caută investitori, bla-bla-bla. Dacă ai nevoie de o carte de genul acela, pune-o pe asta înapoi pe raft.

RE**WORK** dezvăluie o modalitate mai bună și mai ușoară de a reuși în afaceri. Citește-o și vei afla de ce planurile sunt dăunătoare, de fapt, de ce nu ai nevoie de investitori externi și de ce e mai bine să ignori concurența. Adevărul este că ai nevoie de mai puțin decât crezi. Nu e nevoie să fii obsedat de muncă. Nu ai nevoie de mulți angajați. Nu e nevoie să-ți irosești timpul cu hârțogăraia sau cu ședințele. Nici măcar de birou nu ai nevoie. Toate acestea sunt doar scuze. În realitate, ai nevoie să nu mai dai din gură și să începi să muncești. Această carte îți arată cum anume. Vei învăța cum să fii mai productiv, cum să ai parte de expunere fără să-ți dai gata economiile și vei găsi mii de alte idei surprinzătoare, care te vor inspira și te vor provoca.

Folosind un limbaj direct și considerând drept optimă calea cea mai ușoară, RE**WORK** este manualul perfect pentru toți cei care au visat vreodată să reușească pe cont propriu. Întreprinzătorii hotărâți, proprietarii de mici afaceri, persoanele resemnate cu un loc de muncă pe care nu-l suportă, victimele „reducerilor de personal" și artiștii care nu mai vor să moară de foame vor găsi toți îndrumări valoroase în paginile acestei cărți.

PUBLICA

Str. Ştefan Mihăileanu 28A
Sect.2, Bucureşti,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

JASON FRIED &
DAVID HEINEMEIER
HANSSON

REWORK

Traducere din engleză de
Cristina Popescu

co-lecția de
antreprenoriat

PUBLICA

The original title of this book is:
Rework,
by Jason Fried & David Heinemeier Hansson

Copyright © 2010 by 37signals, LLC. All rights reserved

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

© Publica, 2011, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-77-7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Fried, Jason
Rework / Jason Fried, David Heinemeier Hansson ;
trad.: Cristina Popescu. - București : Publica, 2011

Bibliogr.
ISBN 978-973-1931-77-7

I. Heinemeier Hansson, David
II. Popescu, Cristina (trad.)

351.712

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

REDACTOR:
Doru Someșan

DESIGN:
Alexe Popescu

DTP:
Florin Teodoru

CORECTURĂ:
George Chiriță
Mircea O. Pop

De câte ori n-ai auzit: „așa ceva nu merge în lumea reală"? Pe de o parte erai tu, cu planurile tale, de cealaltă partenerii de business sau chiar prietenii cei mai buni. Acum gândește-te de câte ori nu ți-ai spus singur asta, punând între paranteze sau îngropând pur și simplu o idee care ar fi putut fi genială? Așa se transformă lumea „reală" într-o lume deprimantă și demotivantă!

REWORK nu se bazează pe teoriile academice pe care le-ai auzit de prea multe ori, ci pe experiența autorilor. Descoperind-o, vei găsi inspirație și idei noi pentru cum să începi o afacere, când să o lansezi, cum să ieși cu ea în lume, pe cine și când să angajezi și cum să ții investițiile sub control.

Scrisă într-un stil controversat și provocator, aceasta este o carte ce trebuie să-și găsească locul în biblioteca ta de business.

UniCredit Țiriac Bank

CUPRINS

Introducere 13

Pentru început 17

Noua realitate 19

Piedici 21

Ignoră realitatea 23

Omul nu învaţă atât de mult din greşeli 25

Planurile sunt simple presupuneri 28

De ce să te extinzi? 31

Obsesia pentru muncă 34

Suntem sătui de „întreprinzători" 37

Începe! 39

Influenţează universul 41

Urmăreşte-ţi interesul 44

Începe să faci ceva 48

Lipsa timpului nu e o scuză 50

Impune-ţi o limită 52

Declaraţie de misiune: imposibilă 55

Investitorii externi reprezintă planul Z 58

Ai nevoie de mult mai puţin decât crezi 61

Pune bazele unei afaceri, nu ale unui start up 64

Construind pentru a vinde, construieşti pentru a eşua 66

Masă redusă 69

Progresează 71

Acceptă constrângerile 73

Creează un produs mai mic, nu unul neterminat 76

Începe de la epicentru 78
Ignoră detaliile la început 80
Orice decizie luată e un pas înainte 83
Fii ca un custode 86
Nu complica lucrurile 89
Concentrează-te asupra lucrurilor care nu se vor schimba 91
Tu dai tonul 93
Vinde-ți și produsele reziduale 96
Lansează-l acum 99

Productivitatea 101
Iluzia acordului 103
Motive de a renunța 106
Întreruperile sunt inamicul productivității 110
Ședințele sunt toxice 113
E de-ajuns să fie suficient de bun 116
Succesele rapide 119
Nu face pe eroul 121
Pune-te să dormi 123
Estimările tale sunt de două parale 126
Problemele de pe listele lungi nu se rezolvă 129
Ia decizii minore 132

Concurența 133
Nu te lua după ceilalți 135
Insuflă-i produsului tău un aer personal 138
Ia-te la harță 141
Fă mai puțin decât concurența 144
Cui îi pasă ce fac ceilalți? 147

Evoluția 149
Spune nu din principiu 151
Lasă-ți clienții să te depășească 154

Nu confunda entuziasmul cu prioritatea ... 157
Fii bun „și acasă" ... 159
Nu-ți nota nimic ... 162

Promovarea ... 163
Bucură-te de anonimat ... 165
Formează-ți un public ... 168
Instruiește mai mult decât concurența ... 171
Ia exemplul maeștrilor bucătari ... 174
Intră în culise ... 177
Nimănui nu-i plac florile de plastic ... 180
Comunicatele de presă sunt doar de umplutură ... 182
Dă-l încolo de Wall Street Journal ... 185
Furnizorii de droguri au dreptate ... 187
Marketingul nu este un departament ... 189
Mitul succesului fulgerător ... 191

Angajările ... 193
Încearcă tu întâi ... 195
Angajează doar dacă suferi ... 197
Lasă-i în pace pe angajații nemaipomeniți ... 199
Necunoscuții de la petreceri ... 201
CV-urile sunt absurde ... 203
Ani lipsiți de relevanță ... 206
Nu ține cont de instruirea formală ... 208
Toată lumea muncește ... 211
Angajează indivizi autonomi ... 213
Angajează oameni care scriu bine ... 215
Cei mai buni sunt pretutindeni ... 217
Testează-ți angajații ... 220

Strategii în situații de urgență ... 221
Asumă-ți veștile proaste ... 223

Viteza schimbă totul ... 226
Cum să-ți ceri scuze ... 228
Adu-i pe toți în linia întâi ... 231
Inspiră adânc ... 234

Cultura ... 237
Cultura nu se creează ... 239
Deciziile sunt provizorii ... 241
Lasă deoparte vedetele ... 243
Nu au treisprezece ani ... 245
Trimite-ți angajații acasă la ora cinci ... 247
Nu lăsa cicatrici de la prima rană ... 249
Vorbește firesc ... 251
Cuvinte interzise ... 254
Cuvântul „urgent” e toxic ... 257

Concluzie ... 259
Inspirația e perisabilă ... 261

Resurse ... 265
Despre 37signals ... 267
Produse 37signals ... 268

Mulțumiri ... 270

INTRODUCERE

Introducere

Avem ceva nou de spus despre cum să construiești, să administrezi și să dezvolți (sau să nu dezvolți) o afacere.

Această carte nu se bazează pe teorii științifice. Se bazează pe experiența noastră. Avem propria afacere de mai bine de zece ani. În acest timp, am fost martori la două recesiuni, la o explozie economică, la modificări ale modelelor de afaceri și la apariția și dispariția unor previziuni dezastruoase – și afacerea noastră a rămas profitabilă în tot acest timp.

Suntem în mod deliberat o companie mică ce produce software menit să ajute micile companii și grupuri să rezolve anumite probleme cu ușurință. Mai bine de trei milioane de persoane din toată lumea ne folosesc produsele.

Am început în anul 1999 ca firmă de consultanță pentru web design, alcătuită din trei persoane. În 2004, fiind nemulțumiți de aplicațiile software de gestionare a proiectelor folosite de cei din acest domeniu, am creat noi înșine una: Basecamp. Când le-am arătat instrumentul online clienților și colegilor noștri, toți au spus același lucru: „Avem nevoie de asta și pentru afacerea noastră." Cinci ani mai târziu, Basecamp generează anual un profit de milioane de dolari.

Acum vindem și alte instrumente online. Highrise, instrumentul nostru de gestionare a contactelor și a relațiilor cu clienții (CRM), este folosit de zeci de mii de afaceri mici pentru a-și urmări ponturile, afacerile și peste zece milioane de persoane de contact. Peste 500.000 de persoane s-au abonat la serviciul Backpack, instrumentul nostru de intranet și de partajare a informațiilor. S-au trimis mai bine de 100 de milioane de mesaje folosindu-se Campfire, instrumentul nostru de chat în timp real pentru afaceri. Am inventat și o platformă

open-source de programare numită Ruby on Rails, folosită în mare măsură în lumea Web 2.0.

Unii ne consideră o companie de tip dot.com, însă această caracterizare ne înfioară. Companiile dot.com sunt cunoscute pentru angajările obsesive, pentru cheltuielile necontrolate și pentru eșecurile răsunătoare. Iar noi nu suntem așa. Suntem o companie mică (avem șaisprezece angajați în momentul publicării acestei cărți), cumpătată și profitabilă.

Mulți spun că nu putem face ceea ce facem. Spun că succesul nostru e accidental. Aceştia îi sfătuiesc pe alții să ne ignore sfaturile. Unii ne-au numit iresponsabili, nesăbuiți și – vai! – neprofesioniști.

Acești critici nu înțeleg cum se poate să aibă succes o companie ce refuză să se extindă, să organizeze ședințe, să aibă buget sau consiliu director, să-și facă reclamă, să aibă oameni de vânzări și să țină cont de „realitate". Asta e problema lor, nu a noastră. Ei spun că trebuie să le vinzi celor din Fortune 500. Pe naiba! Noi le vindem celor din Fortune 5.000.000.

Aceştia nu cred că putem avea angajați care nu se văd aproape niciodată și care sunt răspândiți în opt orașe, pe două continente. Ne spun că nu ai cum să reușești fără să faci previziuni financiare și planuri pe cinci ani. Se înșală.

Ei afirmă că ai nevoie de o firmă de relații publice pentru a ajunge în paginile publicațiilor precum *Time, BusinessWeek, Inc., FastCompany, New York Times, Financial Times, Chicago Tribune, Atlantic, Entrepreneur* și *Wired.* Se înșală. Tot ei spun că nu poți să-ți împărtășești rețeta succesului și să-ți dezvălui secretele și, cu toate acestea, să faci față concurenței. Din nou, greșit.

Ei spun că nu ai nicio șansă să concurezi cu marile firme în lipsa unui buget generos pentru marketing și publicitate. Spun că nu ai cum să reușești creând produse care fac mai

puține lucruri decât cele ale concurenților. Spun că nu poți rezolva totul din mers. Însă noi exact asta am făcut.

Spun o mulțime de lucruri. Iar noi spunem că se înșală. *Am dovedit-o.* Și am scris această carte ca să-ți arătăm și ție cum să le dovedești că se înșală.

În primul rând, vom începe prin a ne diseca propria afacere. O vom dezasambla complet și îți vom explica de ce e momentul să renunți la ideile tradiționale despre ce e necesar pentru administrarea unei afaceri. Apoi o vom recompune. Vei învăța cum să începi, de ce ai nevoie de mult mai puține lucruri decât crezi atunci când te lansezi, cum să te faci cunoscut, pe cine (și când) să angajezi și cum să menții totul sub control.

Bun, acum hai să începem.

PENTRU ÎNCEPUT

NE

MUNCEȘTE

MUNCEȘTE

MUNCEȘTE

MUNCEȘTE altfel

MUNCEȘTE

MUNCEȘTE

MUNCEȘTE

Noua realitate

Aceasta e o altfel de carte despre afaceri, pentru altfel de de oameni – de la cei care nu au visat niciodată să-şi înfiinţeze o afacere, până la cei care au deja o companie de succes în plină activitate.

E pentru antreprenorii dedicaţi, pentru oamenii hotărâţi din lumea afacerilor, cei cu personalitate de tip A. E vorba despre cei care consideră că s-au născut ca să înceapă ceva, să conducă şi să cucerească.

De asemenea, e dedicată şi proprietarilor de mici afaceri care nu sunt atât de porniţi. E vorba de cei pentru care, deşi nu au personalitate de tip A, afacerea ocupă un loc esenţial în viaţa lor. Aceştia caută o aptitudine deosebită care să-i ajute să realizeze mai multe, să lucreze mai eficient şi să dea lovitura.

Cartea se adresează şi celor care s-au plafonat la locul de muncă şi care au visat dintotdeauna să facă ceva pe cont propriu. Poate că le place ceea ce fac, dar nu-şi agreează şeful. Sau poate că pur şi simplu s-au plictisit. Vor să facă ceva ce le place şi să fie plătiţi pentru asta.

În sfârşit, este şi o carte pentru aceia care nu s-au gândit niciodată să se lanseze pe cont propriu şi să înfiinţeze o afacere. Poate că nu cred că sunt făcuţi pentru asta. Poate că nu cred că au timpul, banii sau convingerea necesare pentru a duce treaba la bun sfârşit. Sau poate că pur şi simplu le e teamă să rişte ori cred că *afaceri* e un cuvânt neplăcut. Indiferent de motiv, această carte este şi pentru ei.

Ne confruntăm cu o nouă realitate. În ziua de azi, oricine poate avea o afacere. Instrumentele care erau odinioară greu de obţinut sunt acum accesibile oricui. Tehnologia care costa mii de dolari costă acum doar câţiva dolari sau este gratuită

chiar. Un individ poate îndeplini sarcinile a două sau trei persoane sau, în unele cazuri, ale unui întreg departament. Lucruri care erau imposibil de realizat acum câțiva ani sunt simple astăzi.

Nu e nevoie să te chinui lucrând 60, 80 sau 100 de ore pe săptămână ca să faci treburile să meargă. O săptămână de muncă de 10 – 40 de ore e mai mult decât suficientă. Nu e nevoie să-ți epuizezi economiile de-o viață sau să-ți asumi niște riscuri uriașe. Dacă începi o afacere în paralel și îți păstrezi și slujba actuală poți face rost de toți banii de care ai nevoie. Nici măcar nu ai nevoie de un birou. În ziua de azi poți să lucrezi de acasă sau să colaborezi cu persoane pe care nu le-ai întâlnit niciodată și care locuiesc la mii de kilometri distanță.

A venit momentul să regândim munca. Să începem!

PIEDICI

IG
NORĂ

Ignoră realitatea

„Nu ar funcționa niciodată în realitate." Auzi mereu asta atunci când le povestești celorlalți despre o idee nouă.

Această „realitate" pare a fi un loc îngrozitor de deprimant. E un loc în care ideile noi, abordările neconsacrate și conceptele necunoscute pierd *întotdeauna*. Singurele lucruri care au câștig de cauză sunt cele pe care lumea deja le cunoaște și le face, chiar dacă e vorba de chestiuni defectuoase și ineficiente.

La o privire mai atentă, vei constata că locuitorii acestei „realități" sunt cuprinși de pesimism și disperare. Se așteaptă ca orice concept nou să dea greș. Sunt convinși că societatea nu este pregătită pentru schimbare sau capabilă să o facă.

Și mai rău, vor să-i tragă și pe ceilalți în jos. Dacă ești încrezător și ambițios, vor încerca să te convingă că ideile tale sunt imposibile. Îți vor spune că-ți pierzi timpul.

Nu-i crede. Poate că aceea e realitatea pentru ei, dar asta nu înseamnă că trebuie să ți-o asumi și tu.

Noi știm asta deoarece compania noastră ratează probele „realității" în nenumărate moduri. În „realitate", nu poți avea mai mult de doisprezece angajați răspândiți în opt orașe diferite, pe două continente. În „realitate", nu poți atrage milioane de clienți fără oameni de vânzări și fără reclamă. În „realitate", nu poți dezvălui restului lumii cheia succesului tău. Însă noi am făcut toate astea și ne-a mers bine.

„Realitatea" nu este un fapt, ci o scuză, ceva care să justifice faptul că nici măcar nu încearcă. Însă asta nu are nicio legătură cu tine.

EȘECUL NU E UN RITUAL *de* INIȚIERE

Omul nu învață atât de mult din greșeli

În lumea afacerilor, eșecul a devenit un fel de ritual de inițiere. Mereu auzi că nouă din zece noi afaceri dau greș, că afacerea ta are șanse minime și că eșecurile te întăresc. Ți se tot spune că: „Omul din greșeli învață".

Având atâtea nereușite în jur, nu ai încotro și ajung să te influențeze. Ține-te tare! Nu te lăsa păcălit de statistici! Eșecurile altora exact asta sunt: eșecurile *altora.*

Faptul că alții nu reușesc să-și promoveze produsul nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alții nu reușesc să-și formeze o echipă nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alții nu știu să pună un preț corect pe serviciile lor nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alții nu reușesc să câștige mai mult decât cheltuie... în fine, ai prins ideea.

O altă idee preconcepută frecventă: trebuie să înveți din greșeli. În fond, ce anume înveți din greșeli? Poate că înveți ce *să nu* mai faci, dar cât de valoros e acest aspect? Tot nu știi ce *ar trebui* să faci mai departe.

Compară acest lucru cu a învăța din reușite. Succesul îți oferă niște arme puternice. Atunci când ceva merge, știi ce anume a funcționat și poți face acel lucru din nou. Și probabil că data viitoare te vei descurca și mai bine.

Eșecul nu este o condiție a succesului. În cadrul unui studiu efectuat la Harvard Business School s-a constatat că antreprenorii care au avut deja succes au mult mai multe șanse să reușească din nou (rata de succes a companiilor lor viitoare este de 34%). Însă antreprenorii ale căror companii au eșuat prima dată aveau o rată de succes la următoarele încercări similară cu a celor care înființau pentru prima dată o companie: doar 23%. Cei care au avut deja un eșec au la fel de mult

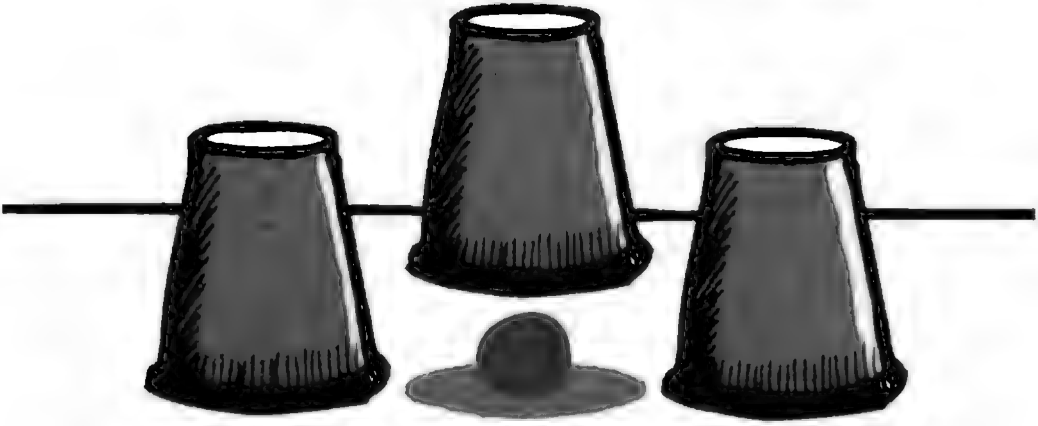
succes ca și aceia care încă nu și-au încercat norocul*. Experiența reușitei este aceea care contează în realitate.

N-ar trebui să te surprindă: exact așa funcționează și natura. Evoluția nu se bazează pe greșelile din trecut, ci continuă întotdeauna pe baza lucrurilor care au funcționat deja. Așa ar trebui să faci și tu.

* Leslie Berlin, „Try, Try Again, or Maybe Not", *New York Times*, 21 martie 2009 (n.a.).

PLANURILE

SUNT SIMPLE PRESUPUNERI



Planurile sunt simple presupuneri

Dacă nu cumva ești vreun oracol, planificările pe termen lung sunt pură fantezie. Pur și simplu sunt prea mulți factori pe care nu-i poți controla: condițiile pieței, concurența, clienții, economia etc. Conceperea unui plan îți oferă iluzia de control asupra unor lucruri pe care nu le poți controla, de fapt.

Hai să le spunem planurilor pe nume: sunt simple presupuneri. Începe să-ți numești planurile de afaceri presupuneri de afaceri, planurile financiare presupuneri financiare și planurile strategice presupuneri strategice. Acum poți să nu-ți mai faci atâtea griji în privința lor. Pur și simplu nu merită stresul.

Atunci când transformi presupunerile în planuri, pătrunzi pe un teren periculos. Planurile îi permit trecutului să dicteze viitorul. Îți pun ochelari de cal. „Adoptăm această direcție fiindcă, știi... așa am spus că vom face." Și asta e problema: planurile nu fac casă bună cu improvizația.

Și trebuie să poți să improvizezi. Trebuie să poți să profiți de șansele care apar. Uneori trebuie să spui: „Vom adopta o nouă direcție fiindcă asta e soluția optimă *azi*".

Și momentul în care se fac planurile pe termen lung este complet greșit. Deții cele mai multe informații în momentul în care faci ceva, nu *înainte* să te apuci. Și totuși când concepi planul? De obicei, înainte să te fi apucat măcar. E cel mai prost moment pentru a lua o decizie importantă.

Asta nu înseamnă că nu ar trebui să te gândești la viitor sau să cugeți la cum ar trebui să abordezi obstacolele viitoare. E un exercițiu care merită făcut. Însă nu trebuie să ai impresia că e nevoie să notezi totul sau ca acest aspect să te obsedeze. Atunci când concepi un plan de proporții, cel mai probabil nu

îl vei mai reciti. Planurile care au mai mult de câteva pagini ajung simple fosile în fișetul tău.

Renunță la presupuneri. Hotărăște ce vei face până la sfârșitul săptămânii, nu până la sfârșitul anului. Identifică următorul pas esențial și ocupă-te de asta. Ia decizii chiar înainte să faci ceva, nu cu mult timp înainte.

Nu e nicio problemă dacă găsești soluții din mers. Pur și simplu urcă în avion și pleacă. Poți să-ți cumperi o cămașă mai frumoasă, niște cremă de ras și o periuță de dinți după ce ajungi.

Poate că ți se pare înfricoșător să lucrezi fără un plan. Însă a urma orbește un plan care nu are nicio legătură cu realitatea e și mai înfricoșător.

EXTINDE-TE

EXTINDE-TE

EXTINDE-TE

EXTINDE-TE

EXTINDE-TE

EXTINDE-TE

DE CE?

De ce să te extinzi?

Lumea te întreabă: „Cât de mare e compania ta?" E doar o discuție de complezență, însă nu se așteaptă la un răspuns de complezență. Cu cât le spui un număr mai mare, cu atât vei părea mai impresionant, mai profesionist și mai puternic. „Mamă, grozav!" îți vor spune dacă ai peste o sută de angajați. Dacă ai companie mică, te vei alege cu un *„Ah... drăguț."* Primul răspuns se vrea a fi un compliment; cel din urmă e doar un răspuns politicos.

De ce? Care e faza cu dezvoltarea în afaceri? De ce obiectivul urmărit e întotdeauna extinderea? Care e atracția mărimii dincolo de gâdilarea orgoliului? (Ai nevoie de un răspuns mai bun decât „economia de scară".) Și ce dacă găsești dimensiunea potrivită și o păstrezi? Care e problema?

Atunci când ne gândim la Harvard sau la Oxford spunem oare: „Dacă s-ar extinde, și-ar deschide filiale, ar mai angaja câteva mii de profesori universitari și s-ar dezvolta la nivel global, deschizând alte campusuri în toată lumea... *atunci* chiar ar fi niște universități fantastice"? Sigur că nu. Nu așa se măsoară valoarea acestor instituții. Și atunci de ce ar fi aceasta modalitatea de a evalua o afacere?

Poate că numărul potrivit de angajați pentru compania ta este de cinci persoane. Poate că e patruzeci. Sau poate e două sute. Sau poate e de-ajuns să fii doar tu cu un laptop. Nu te gândi dinainte cât de mare ar trebui să fie firma ta. Dezvoltă-te treptat și vezi când ți se pare că e suficient – angajările prea timpurii sunt moartea multor companii. Și evită și dezvoltarea în pași mari, căci astfel ai putea să sari cu totul peste dimensiunea ideală.

Un număr mic de angajați nu reprezintă doar o piatră de hotar. Este un obiectiv foarte bun în sine.

Ai remarcat vreodată că, deși companiile mici și-ar dori să fie mai mari, companiile mari visează la agilitate și flexibilitate? Și, ține minte, odată ce te-ai extins, e foarte greu să te mai restrângi fără să concediezi angajați, afectând astfel moralul celor rămași și modificându-ți întreaga abordare.

Nu e obligatoriu ca țelul urmărit să fie dezvoltarea. Și nici nu e vorba doar de numărul de angajați. E valabil și pentru cheltuieli, chirie, infrastructură IT, mobilier etc. Aceste lucruri nu apar în mod spontan. Tu ești cel care decide să le introducă sau nu. Și dacă le introduci, vei avea și noi bătăi de cap. Dacă te obligi la cheltuieli mari, vei fi constrâns să-ți construiești o afacere complexă, care e mult mai dificil și mai stresant de administrat.

Nu-ți face probleme că îți propui să ai o afacere de mici dimensiuni. Oricine are o afacere durabilă și profitabilă, fie ea mare sau mică, are cu ce se mândri.

MUNCĂ
MUNCĂ
MUNCĂ
MUNCĂ

Obsesia pentru muncă

Cultura noastră apreciază imaginea omului obsedat de muncă. Auzim de persoane care lucrează până târziu în noapte. Muncesc toată noaptea și dorm la serviciu. E considerat un act onorabil să te dai de ceasul morții și să lucrezi la un proiect. Niciodată nu se poate spune că ai muncit prea mult.

În afară de faptul că această obsesie pentru muncă nu este necesară, este și stupidă. Dacă muncești mai mult, nu înseamnă că îți pasă mai mult sau că reușești să faci mai mult. Înseamnă doar că muncești mai mult.

Persoanele obsedate de muncă ajung să creeze mai multe probleme decât rezolvă. În primul rând, acest stil de lucru nu poate fi susținut în timp. Când se produce criza de epuizare – eveniment inevitabil –, va avea consecințe mult mai grave.

În plus, obsedaților de muncă le scapă esențialul. Aceștia încearcă să rezolve problemele pur și simplu investind în ele multe ore. Încearcă să compenseze lenea intelectuală cu forța brută. Acest lucru are ca rezultat soluții lipsite de eleganță.

Acești angajați declanșează și crize. Nu caută modalități de a fi mai eficienți fiindcă, de fapt, *le place* să rămână peste program. Le place să se simtă ca niște eroi. Își creează probleme (adesea inconștient) doar ca să aibă o scuză să lucreze mai mult.

Obsedații de muncă îi fac pe cei care nu rămân până târziu să se simtă prost fiindcă nu au lucrat „decât" un număr rezonabil de ore. Acest lucru duce la un sentiment de vinovăție generalizat și la un moral scăzut. În plus, duce la o mentalitate de robot – oamenii rămân peste program din obligație, chiar dacă nu sunt productivi, de fapt.

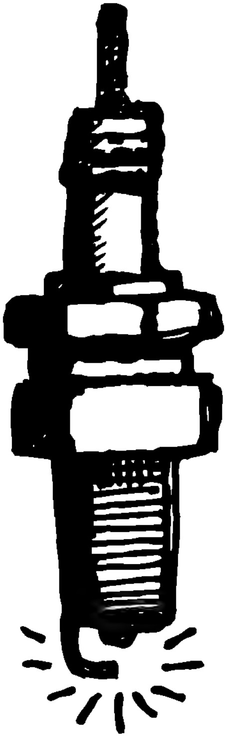
Dacă nu faci decât să muncești, este puțin probabil să iei decizii chibzuite. Valorile și deciziile tale se dezechilibrează și

ajungi să nu mai fii în stare să discerni ce anume merită un efort suplimentar și ce nu. Și, în final, vei fi pur și simplu obosit. Nimeni nu ia decizii strălucite atunci când e obosit.

În final, cei obsedați de muncă nu reușesc să facă mai multe decât cei ce nu sunt obsedați de muncă. S-ar putea să susțină că sunt perfecționiști, dar asta înseamnă doar că pierd timpul concentrându-se asupra unor detalii lipsite de importanță în loc să treacă la sarcina următoare.

Cei obsedați de muncă nu sunt niște eroi. Nu salvează situația, pur și simplu, îi acordă mult timp. Adevăratul erou a plecat deja acasă fiindcă a găsit o modalitate mai rapidă de a rezolva problema.

PUNE *lucrurile*



ÎN MIȘCARE

Suntem sătui de „întreprinzători"

Hai să renunțăm la termenul *întreprinzător*. Este demodat și plin de implicații. Sugerează apartenența la un club elitist. Oricine ar trebui încurajat să-și înceapă propria afacere, nu doar păsările rare care se autoproclamă „întreprinzători".

A apărut un nou grup de persoane ce încep afaceri. Acestea obțin profit, însă nu se definesc drept „întreprinzători". Mulți dintre ei nu se consideră nici măcar proprietarii unor afaceri. Pur și simplu, fac ceea ce le place așa cum vor ei și sunt plătiți pentru asta.

Prin urmare, hai să înlocuim acest cuvânt pretențios cu ceva mai concret. În loc să le spunem antreprenori, hai să spunem că pun lucrurile în mișcare. Oricine înființează o nouă afacere pune ceva în mișcare. Pentru asta nu ai nevoie de un MBA*, de o diplomă, de un costum pretențios, de o servietă și de o toleranță deosebită la risc. Ai nevoie doar de o idee, de puțină încredere și de un imbold ca să pui lucrurile în mișcare.

* Master in Business Administration (Master în administrarea afacerilor) (n.r.).

ÎNCEPE!

INFLUENȚEAZĂ

Universul!

Influențează universul

Ca să realizezi o muncă de calitate, trebuie să ai senzația că munca ta are un efect, că influențezi vizibil universul, că iei parte la ceva important.

Asta nu înseamnă că trebuie să găsești leacul pentru cancer, ci doar că trebuie să simți că eforturile tale au un rost. Vrei ca reacția clienților tăi să fie: „Asta îmi face viața mai ușoară". Vrei să ai senzația că, dacă nu ai mai face ceea ce faci, cei din jur ar observa.

În plus, ar trebui să te simți presat să acționezi. Nu ai la dispoziție un timp nelimitat. E vorba de munca ta de-o viață. Vrei să faci doar un alt produs ca toate celelalte sau să faci senzație? Ceea ce faci e ceea ce lași în urmă. Nu trebuie să stai degeaba și să aștepți să facă altcineva schimbarea pe care ți-o dorești. Și nici nu trebuie să crezi că e nevoie de o echipă uriașă ca să se vadă influența ta.

Gândește-te la Craiglist, care a anihilat afacerea tradițională cu anunțuri de mică publicitate. Cu doar câteva zeci de angajați, compania generează venituri de zeci de milioane, are unul dintre cele mai populare site-uri de pe internet și a afectat întregul domeniu al presei scrise.

Site-ul Drudge Report al lui Matt Drudge este o simplă pagină web coordonată de un singur om. Cu toate acestea, are un impact uriaș asupra industriei știrilor – producătorii de televiziune, prezentatorii talk-show-urilor de la radio și reporterii de la ziare îl consideră în mod curent primul loc în care să caute noutăți*.

---

* Jim Rutenberg, „Clinton Finds Way to Play Along with Drudge", *New York Times*, 22 octombrie 2007 (n.a.).

Dacă tot vrei să faci ceva, fă ceva care contează. Aceşti oameni au apărut pe nesimţite şi au distrus vechi modele ce rezistau de zeci de ani. Poţi să faci şi tu acelaşi lucru în domeniul tău.

URMĂREȘTE-ȚI INTERESUL

Urmărește-ți interesul

Cea mai ușoară și mai directă modalitate de a crea un produs sau un serviciu nemaipomenit este să faci ceva ce tu la rândul tău ai folosi. Astfel, vei concepe un lucru la care te pricepi și îți vei da seama imediat dacă ceea ce faci e bun de ceva.

La 37signals, construim produse de care avem nevoie pentru a ne gestiona afacerea. De pildă, aveam nevoie de o modalitate de a ține evidența tuturor persoanelor cu care am discutat, a lucrurilor pe care le-am spus și a momentelor în care trebuie să acționăm în urma discuțiilor. Prin urmare am creat Highrise, aplicația noastră software pentru gestionarea contactelor. Nu aveam nevoie de focus grupuri, de studii de piață sau de intermediari. Aveam o problemă și am rezolvat-o.

Atunci când construiești un produs sau un serviciu, iei sute de decizii minore în fiecare zi. Dacă rezolvi problemele altcuiva, nu faci decât să orbecăi în permanență. Atunci când îți rezolvi propria problemă, parcă se aprinde lumina. Știi exact care e răspunsul corect.

Inventatorul James Dyson și-a urmărit interesul. În timp ce dădea cu aspiratorul prin casă, și-a dat seama că forța aspiratorului său scădea în permanență, căci praful înfunda porii din sac și bloca fluxul de aer. Nu era vorba de problema *imaginară* a altcuiva, ci o problemă reală pe care o simțise pe pielea lui. Prin urmare s-a hotărât să o rezolve și a inventat primul aspirator ciclonic, fără sac, din lume*.

Lui Vic Firth i-a venit ideea de a face bețe de tobă mai bune în timp ce cânta la timpane în cadrul orchestrei simfonice Boston. Bețele pe care le găsea în comerț nu făceau față, așa că a început să producă și să vândă bețe de tobă în subsolul casei

* „Date fascinante despre James Dyson, cel care a inventat în 1978 aspiratorul Dyson", www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm (n.a.).

sale. Apoi, într-o zi, a scăpat un mănunchi de bețe pe podea și a auzit tonalitățile diferite ale acestora. Atunci a început să coreleze bețele după umiditate, greutate, densitate și tonalitate, ca să fie identice. Rezultatul a devenit sloganul produsului său: „perechea perfectă". Astăzi, fabrica lui Vic Firth produce mai bine de 85.000 de bețe de tobă pe zi și are o cotă de piață de 62%*.

Antrenorul de atletism Bill Bowerman ajunsese la concluzia că echipa lui avea nevoie de încălțări mai bune și mai ușoare pentru alergat. Așadar s-a dus în atelierul lui și a turnat cauciuc în aparatul de vafe al familiei. Așa a apărut celebra talpă Nike cu model de vafă**.

Acești oameni au găsit soluții pentru propriile probleme și au scos la iveală o piață uriașă de consumatori care aveau nevoie exact de același lucru. Asta ar trebui să faci și tu.

Atunci când construiești ceva care îți trebuie *ție*, poți să și evaluezi calitatea produsului rapid și direct, nu printr-un intermediar.

Mary Kay Wagner, fondatoarea companiei Mary Kay Cosmetics, știa că produsele sale de îngrijire a pielii erau foarte bune fiindcă le folosea chiar ea. Le avea de la o cosmeticiană din orașul ei, care le vindea pacienților, rudelor și prietenilor produse făcute în casă. Când cosmeticiana a murit, Wagner a cumpărat formula de la familia acesteia. Nu a avut nevoie de focus grupuri sau de studii ca să știe că produsele erau bune. A fost suficient să se uite în oglindă***.

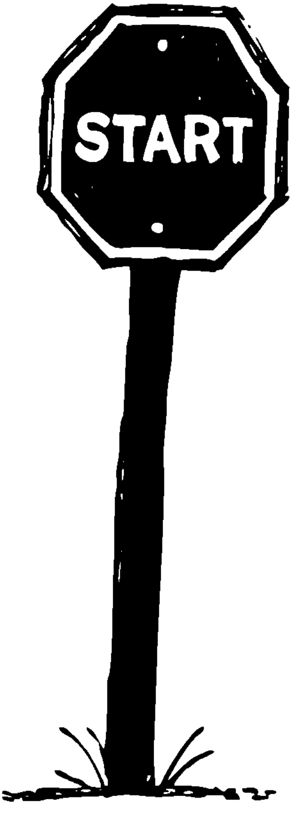
---

* Russ Mitchell, „The Beat Goes On", știrile CBS, *Sunday Morning*, 29 martie 2009, www.tinyurl.com/cd8gjq (n.a.).

** Eric Ransdell, „The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, 19 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html (n.a.).

*** „Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics", *Journal of Business Leadership 1*, nr. 1 (primăvara 1988); Galeria națională a celor mai influenți oameni de afaceri, www.anbhf.org/laureates/mkash.html (n.a.).

Cel mai grozav este că această abordare de tipul „rezolvă-ţi propria problemă" îţi permite să te îndrăgosteşti de ceea ce faci. Cunoşti foarte bine problema şi valoarea soluţiei sale. Nimic nu poate înlocui asta. La urma urmei, vei lucra la acest lucru mulţi ani de-acum înainte. (Cel puţin aşa speri.) Poate îi vei dedica întreaga viaţă. Ar fi bine să fie ceva la care ţii.


START

Începe să faci ceva

Cu toții avem câte un prieten care spune: „Și mie mi-a venit ideea de a crea eBay. Dacă aş fi pus-o în practică, aş fi fost acum miliardar!" E o logică jalnică și nerealistă. Faptul că ai avut o asemenea idee nu are nicio legătură cu crearea propriu-zisă a site-ului eBay. Contează ceea *ce faci;* nu ceea ce gândeşti, spui sau planifici.

Crezi că ai o idee într-atât de valoroasă? Atunci încearcă să o vinzi și vezi ce primeşti în schimbul ei. *Nu cine știe ce,* vei spune, probabil. Până când nu începi să faci ceva, ideea ta genială este doar atât, o idee. Și cu toții avem câte una asemenea.

Iată ce-i sfătuia Stanley Kubrick pe cineaştii în devenire: „Puneți mâna pe o cameră și pe o rolă de film și faceți un film, nu contează de care". Kubrick știa că, atunci când ești începător într-un domeniu, trebuie să începi să creezi. Cel mai important lucru este să începi să faci ceva. Prin urmare, ia-ți o cameră, apasă pe butonul de înregistrare și începe să filmezi.

Ideile sunt ieftine și numeroase. Ideea inițială de la care pornești este un aspect atât de neînsemnat al unei afaceri încât e aproape un element neglijabil. Adevărata întrebare este cât de bine reușești să o pui în practică.

NU ESTE O SCUZĂ!

Lipsa timpului nu e o scuză

Cea mai frecventă scuză invocată este: „Nu am timp". Majoritatea oamenilor susţin că le-ar plăcea să-şi deschidă propria afacere, să înveţe să cânte la un instrument muzical, să scoată pe piaţă o invenţie, să scrie o carte sau să facă orice altceva, însă nu sunt decât 24 de ore într-o zi.

Să fim serioşi! Mereu există timp berechet dacă îl foloseşti aşa cum trebuie. Şi să nu crezi cumva că trebuie să-ţi dai demisia de la locul de muncă. Păstrează-ţi postul şi începe să lucrezi seara la proiectul tău.

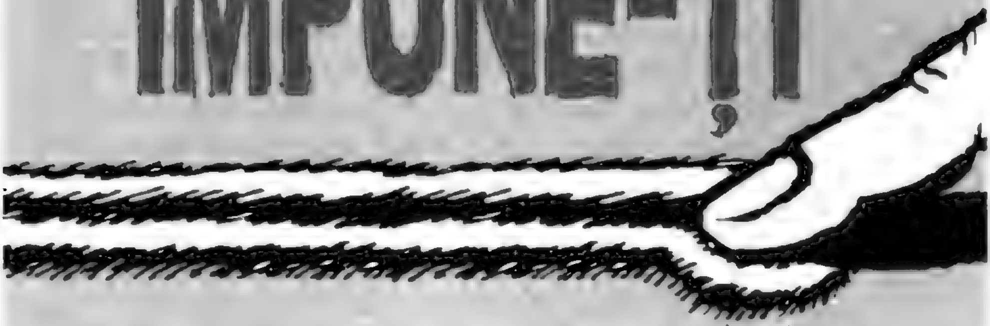
În loc să te uiţi la televizor sau să joci World of Warcraft, lucrează la ideea ta. În loc să te culci la ora zece, pune-te în pat la unsprezece. Nu se pune problema să munceşti până în zori sau să lucrezi câte şaisprezece ore pe zi, ci să găseşti câteva ore libere în fiecare săptămână. E suficient cât să pui lucrurile în mişcare.

Când vei face asta, îţi vei da seama dacă entuziasmul şi interesul tău sunt reale sau e vorba doar de ceva trecător. Dacă nu iese bine, continuă să mergi la serviciu zi de zi, ca şi până acum. Nu ai riscat şi nu ai pierdut decât ceva timp, deci nu e mare scofală.

Dacă-ţi doreşti ceva suficient de mult, îţi faci timp, indiferent de celelalte obligaţii pe care le ai. Adevărul este că majoritatea oamenilor pur şi simplu nu-şi doresc ceva suficient de mult şi îşi protejează eul invocând scuza lipsei de timp. Nu încerca să scapi cu scuze. Tu eşti singurul răspunzător pentru îndeplinirea visurilor tale.

În plus, momentul *perfect* nu apare niciodată. Mereu ai să fii prea tânăr, prea bătrân, prea ocupat, prea sărac sau prea altcumva. Dacă te agiţi în permanenţă să găseşti momentul ideal, nu vei mai face niciodată nimic.

IMPUNE-ȚI



O LIMITĂ

Impune-ți o limită

Pe măsură ce lucrurile capătă amploare, nu uita *de ce* faci ceea ce faci. Afacerile de succes au și un punct de vedere, nu doar un produs sau un serviciu. Trebuie să crezi în ceva. Trebuie să ai un element de susținere. Trebuie să știi pentru ce ești dispus să lupți. Și apoi trebuie să arăți și lumii toate acestea.

Printr-o poziție puternică îți atragi susținătorii înfocați. Aceștia te dau drept exemplu și te apără. În plus, îți fac reclamă mai departe, la scară mai largă și mai însuflețit decât orice campanie de publicitate.

Însă opiniile tranșante au și ele un preț. Pe unii îi vei deranja. Te vor acuza că ești arogant și distant. Asta-i viața. Pentru toți cei care te iubesc, vor fi alții care te vor urî. Dacă nu deranjezi pe nimeni cu ceea ce spui, înseamnă că nu ești suficient de tranșant. (Și probabil ești și plicticos.)

Mulți oameni ne antipatizează fiindcă produsele noastre au mai puține funcționalități decât cele ale concurenților. Se simt jigniți atunci când refuzăm să includem și funcționalitatea lor preferată. Însă noi suntem mândri de ceea ce nu fac produsele noastre, așa cum suntem mândri și de ceea ce fac.

Noi le concepem simple fiindcă suntem de părere că majoritatea aplicațiilor software sunt prea complexe: au prea multe funcționalități, prea multe butoane și ajung să te încurce. Așadar creăm aplicații software care sunt exact pe dos. Nu-i nimic dacă ceea ce facem noi nu este potrivit pentru toată lumea. Suntem dispuși să pierdem niște clienți dacă asta trebuie să facem pentru ca alții să ne aprecieze cu adevărat produsele. Aceasta e limita pe care ne-o impunem.

Atunci când nu știi în ce crezi, totul devine subiect de discuție. Orice poate fi dezbătut. Însă dacă ai niște principii clare, deciziile sunt evidente.

De pildă, Whole Foods își propune să vândă produse naturale și organice de cea mai bună calitate existentă pe piață. Nu pierd timpul luând mereu decizii referitoare la ce se cuvine și ce nu. Nimeni nu întreabă: „Oare ar trebui să vindem acest produs care are arome artificiale?" Nu încape discuție. Răspunsul e clar. De aceea nu poți găsi Coca-Cola sau Snickers în magazinele lor.

Acest principiu al lor înseamnă că alimentele sunt mai costisitoare la Whole Foods. Unii opozanți susțin că nu doar alimentele sunt integrale, ci și prețurile și își bat joc de cei care își fac cumpărăturile acolo. Și ce dacă? Whole Foods o duce al dracului de bine.

Un alt exemplu este Vinnie's Sub Shop, aflat pe strada unde avem noi biroul la Chicago. Cei de acolo pun pe sendvișuri niște ulei de busuioc făcut în casă care e absolut delicios. Însă ai face bine să ajungi la timp. Dacă întrebi la ce oră închid, doamna de la tejghea îți va spune: „Închidem când rămânem fără pâine".

Serios? „Da. Luăm pâinea de la brutăria din apropiere în zori, căci atunci e cea mai proaspătă. Când se termină (de obicei pe la două-trei după-amiaza), închidem. Am putea să mai cumpărăm pâine mai târziu, dar nu e la fel de bună ca aceea de dimineață. Nu are niciun rost să mai vindem câteva sendvișuri dacă nu e bună pâinea. Câțiva bani în plus nu vor compensa faptul că vindem mâncare de care nu suntem mândri."

Nu ai prefera să mănânci într-un astfel de loc decât la vreun lanț de restaurante cu sendvișuri?

PUNE-O ÎN PRACTICĂ SAU LAS-O BALTĂ!

Declarație de misiune: imposibilă

Există o diferență uriașă între a crede în anumite principii și a avea o declarație de misiune care *afirmă* că faci acest lucru. Știi la ce mă refer, la lozincile de genul „vă oferim cele mai bune servicii" menite doar să fie puse pe un perete. Cele care sună fals și care nu au nicio legătură cu realitatea.

Imaginează-ți că ești în sediul unei agenții de închiriere de mașini. În încăpere e frig, iar covorul este murdar. Nu e nimeni la ghișeu. Apoi vezi o bucată de hârtie rufoasă cu o ilustrație în susul paginii, prinsă pe un avizier. E o declarație de misiune:

> Misiunea noastră este aceea de a veni în întâmpinarea nevoilor clienților noștri în ceea ce privește închirierea și achiziționarea de autovehicule și vehicule comerciale și a altor necesități conexe și de a le depăși așteptările în ceea ce privește serviciile, calitatea și valoarea.
>
> Ne vom strădui să dobândim loialitatea clienților noștri pe termen lung, încercând să oferim mai mult decât am promis, fiind deschiși și corecți și „făcând tot posibilul" să oferim servicii personalizate excepționale, care să creeze o experiență de cooperare plăcută.
>
> Trebuie să ne motivăm angajații să le ofere clienților noștri servicii excepționale, susținându-le dezvoltarea, oferindu-le ocazii de evoluție personală și recompensându-i corect pentru succesele și realizările lor...*

---

* Declarația de misiune, Enterprise Rent-a-Car, http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html (n.a.).

Şi aberaţia continuă. Iar tu stai acolo şi citeşti porcăriile astea şi te întrebi: „Cât de idiot mă cred ăştia?" În mod evident, ce scrie acolo nu are nicio legătură cu realitatea.

E ca atunci când eşti rugat să aştepţi la telefon şi auzi o înregistrare în care ţi se spune cât de mult ţine compania la tine în calitate de client. Serios? Atunci poate ar trebui să angajaţi mai mulţi operatori de asistenţă tehnică, să nu mai trebuiască să aştept treizeci de minute ca să mă ajute cineva.

Sau măcar nu mai spuneţi nimic. Dar nu mă aburiţi cu o voce automată care-mi spune cât de mult vă pasă de mine. E un robot. Ştiu şi eu diferenţa dintre afecţiune veritabilă şi un robot programat să spună lucruri plăcute.

A susţine un principiu nu se limitează la a scrie undeva despre el. Înseamnă să crezi în el şi să te comporţi ca atare.

PLANUL

Investitorii externi reprezintă planul Z

Una dintre primele întrebări pe care le vei pune este probabil: De unde o să fac rost de primii bani? De prea multe ori, oamenii au impresia că soluția este să strângă bani de la persoane din exterior. Atunci când construiești o fabrică sau deschizi un restaurant, s-ar putea să ai într-adevăr nevoie de fonduri din exterior. Însă multe companii nu au nevoie de o infrastructură costisitoare – mai ales în ziua de azi.

Trăim într-o economie a serviciilor. Prestatorii de servicii (de pildă consultanții, companiile de software, organizatorii de nunți, graficienii și mulți alții) nu au nevoie de mare lucru ca să înceapă. Dacă ai o astfel de afacere, evită fondurile din exterior.

De fapt, indiferent ce fel de afacere pornești, acceptă cât mai puține investiții din exterior. Poate că sună bine să cheltui banii altora, însă aceștia sunt însoțiți de obligații. Iată de ce:

Renunți la control. Atunci când apelezi la cineva din exterior pentru fonduri, trebuie să îi dai și socoteală. Nu e nicio problemă la început, când toată lumea este de acord. Însă ce se întâmplă mai târziu? Vrei să-ți deschizi propria afacere ca să primești ordine de la altcineva? Dacă accepți investiții din exterior, asta vei ajunge să faci.

„Profitul" începe să primeze în fața construirii unei afaceri de calitate. Investitorii vor să-și recupereze banii – și repede (de obicei în trei, până la cinci ani). Sustenabilitatea pe termen lung se duce pe apa sâmbetei atunci când cei implicați vor doar să facă profit cât mai repede.

Cheltuirea banilor altcuiva dă dependență. Nu e nimic mai ușor decât să cheltui banii altora. Însă la un moment dat se termină și

trebuie să mai ceri. Și, de fiecare dată când mai ceri, investitorii controlează mai mult din compania ta.

De obicei, e o afacere proastă. Când ești la început, nu ai nimic de oferit la schimb. E un moment foarte prost pentru o tranzacție financiară.

Clienții își pierd întâietatea. Ajungi să produci ceea ce-și doresc *investitorii*, nu ceea ce-și doresc *clienții*.

Acumularea de fonduri te acaparează. Găsirea fondurilor este dificilă și epuizantă. E nevoie de luni întregi de prezentări, proceduri legale, contracte etc. E o activitate care te acaparează când, de fapt, ar trebui să te concentrezi asupra creării unui produs nemaipomenit.

Pur și simplu nu merită. Mereu discutăm cu proprietari de companii care au abordat această cale și acum regretă. De obicei, aceștia spun o variantă a poveștii „mahmurelii după investiții": La început, te entuziasmează investițiile rapide. Însă apoi începi să ai ședințe cu investitorii și/sau cu consiliul director și te întrebi: „Doamne, în ce m-am băgat?" Deja deciziile sunt luate de altcineva.

Înainte să-ți bagi capul în laț, caută o altă soluție.

CHIAR AI NEVOIE DE ASTA?

Ai nevoie de mult mai puțin decât crezi

Chiar ai nevoie de zece angajați sau te descurci cu doi sau trei pentru moment?

Chiar ai nevoie de 500.000 de dolari sau îți ajung 50.000 (sau 5.000) deocamdată?

Chiar ai nevoie de șase luni sau poți să faci ceva în două?

Chiar ai nevoie de un birou mare sau poți să împarți biroul cu altcineva (sau să lucrezi de acasă) o vreme?

Chiar ai nevoie de un depozit sau poți să închiriezi un spațiu mic de depozitare (sau să folosești un garaj sau un beci) sau să subcontractezi totul?

Chiar e nevoie să investești în publicitate și să angajezi o firmă de relații publice sau există și alte modalități de a te face remarcat?

Chiar e nevoie să construiești o fabrică sau poți să angajezi alt producător?

Chiar ai nevoie de un contabil sau poți să folosești Quicken și să te ocupi singur de contabilitate?

Chiar ai nevoie de un departament IT sau poți să subcontractezi aceste sarcini?

Chiar ai nevoie de un angajat cu normă întreagă pentru asistență tehnică sau te poți ocupa chiar tu de solicitări?

Chiar trebuie să deschizi un magazin sau poți să-ți vinzi produsele online?

Chiar ai nevoie de cărți de vizită pretențioase, de documente cu antet și de broșuri sau poți să renunți la toate astea?

Ai prins ideea. Poate că, în final, va trebui să adopți varianta mai extinsă și mai costisitoare, dar nu chiar acum.

Nu e nicio problemă dacă vrei să economisești. Când ne-am lansat primul produs, am limitat costurile. Nu aveam propriul sediu, ci un sediu comun cu altă companie. Nu am achiziționat o baterie de servere, ci unul singur. Nu ne-am făcut reclamă, ci ne-am promovat împărtășindu-ne experiențele online. Nu am angajat pe nimeni să răspundă la e-mailurile clienților; de asta se ocupa chiar fondatorul companiei. Și totul a mers foarte bine.

E la ordinea zilei ca o companie nemaipomenită să pornească dintr-un garaj. La fel poate fi și în cazul tău.

Start UP

Pune bazele unei afaceri, nu ale unui start up

Mda, start up-ul. E un tip special de companie, căreia i se acordă multă atenție (mai ales în domeniul IT).

Start up-ul e un tărâm magic. Un tărâm în care cheltuielile sunt problema altcuiva. Un tărâm în care chestia aceea enervantă numită venit nu intră în discuție. E un tărâm în care poți să cheltui banii altora până când găsești o cale să-i câștigi și tu. E un tărâm în care legile dinamicii afacerilor nu mai sunt valabile.

Problema acestui tărâm magic este că e doar un basm. Adevărul este că fiecare afacere, fie ea veche sau nouă, e dominată de aceleași forțe ale pieței și reguli ale economiei. Venit minus cheltuieli. Fie faci profit, fie dispari.

Start up-urile ignoră această realitate. Sunt conduse de oameni care încearcă să amâne inevitabilul, adică momentul în care afacerea lor trebuie să se maturizeze, să facă profit și să fie o companie reală, durabilă.

Oricine adoptă în afaceri o atitudine de genul „vom vedea noi la un moment dat cum vom obține și profit" este pur și simplu caraghios. E ca și cum ai construi o rachetă spațială și ai începe spunând: „Hai să ne prefacem că nu există gravitație". *O afacere care nu are o cale spre profit nu e o afacere, ci un hobby.*

Așadar nu te agăța de ideea de start up. Pune în schimb bazele unei afaceri în toată regula. Firmele propriu-zise trebuie să facă față realităților precum facturile și statul de plată. Firmele propriu-zise își fac griji de la bun început în legătură cu profitul. Firmele propriu-zise nu-și maschează problemele esențiale spunând: „E în regulă, suntem un start up". Dacă acționezi ca într-o companie în toată regula, vei avea mult mai multe șanse de reușită.

ai nevoie

DE O

STRATEGIE

DE

IMPLICARE

→ NU ←

DE UNA
DE EXIT

Construind pentru a vinde, construiești pentru a eșua

Mai e ceva ce întreabă toată lumea: „Care e strategia ta de exit?" Auzi asta chiar și când ești abia la început. Ce e cu oamenii ăștia? Nici nu se pot apuca să facă ceva dacă nu știu când vor renunța? Unde se grăbesc? Nu-ți sunt prea clare prioritățile dacă te gândești la cum vei renunța înainte să te apuci măcar.

Începi o relație planificând despărțirea? Întocmești contractul prenupțial la prima întâlnire? Te întâlnești cu avocatul de divorț în dimineața nunții? Ar fi absurd, nu-i așa?

Ai nevoie de o strategie de implicare, nu de una de exit. Ar trebui să te gândești la cum să-ți dezvolți proiectul și să ai succes, nu la cum să-ți iei tălpășița. Dacă întreaga ta strategie se bazează pe abandon, sunt șanse mari să nu ajungi prea departe.

Întâlnești foarte mulți oameni de afaceri aspiranți care-și pun toate speranțele în vinderea firmei. Însă șansele de preluare sunt infime. Există o șansă minimă să apară o mare companie care să te preia și să-ți recompenseze întreg efortul. Poate una la 1.000? Sau una la 10.000?

În plus, atunci când construiești o companie cu intenția de a fi preluată, nu te axezi pe ceea ce trebuie. În loc să te concentrezi asupra obținerii unor clienți cărora să le placă ceea ce faci, te gândești mereu la cine te va cumpăra. Nu e bine să te obsedeze așa ceva.

Și să spunem că ignori acest sfat și reușești să fii preluat. Îți construiești afacerea, o vinzi și primești o sumă grasă. Și apoi? Te muți pe o insulă și bei piña colada toată ziua? Chiar te vei mulțumi cu atât? Sunt suficienți banii ca să fii cu adevărat fericit? Ești sigur că-ți va plăcea să faci asta mai mult decât să administrezi o afacere care îți place și în care crezi?

De asta auzi adesea de patroni care își vând afacerea, se retrag șase luni, după care revin în câmpul de luptă. Le lipsesc tocmai lucrurile la care au renunțat. Și, de obicei, revin cu o afacere care nu e nici pe departe atât de reușită ca prima.

Nu face asta! Dacă reușești să pui bazele unei afaceri de succes, nu renunța. Lucrurile bune nu se ivesc la tot pasul. Nu permite ca afacerea ta să fie visul care ți-a scăpat printre degete.

CHIRIE
CONTRACTE PE TERMEN LUNG
INVEN-TAR
ȘEDINTE

Masă redusă

Adoptă ideea masei reduse. În momentul de față, afacerea ta este mai mică, mai flexibilă și mai rapidă ca niciodată. De acum înainte vei începe să acumulezi masă. Și cu cât un obiect este mai masiv, cu atât e nevoie de mai multă energie pentru a-i schimba direcția. E la fel de adevărat în lumea afacerilor ca și în fizică.

Masa crește odată cu...

- contractele pe termen lung
- numărul prea mare de angajați
- deciziile permanente
- ședințele
- procesele complicate
- inventarul (fizic sau mintal)
- ratele pentru achiziționarea de hardware, software și tehnologie
- planurile pe termen lung
- politica firmei

Evită toate acestea atunci când poți. Astfel, vei putea să-ți schimbi direcția mai ușor. Cu cât o schimbare este mai costisitoare, cu atât scad șansele să o faci.

În organizațiile uriașe, schimbările de proporții pot dura ani buni. Acolo se discută, nu se acționează. Se convoacă întruniri, nu se trece la treabă. Însă, dacă îți menții masa redusă, poți schimba rapid orice: întregul model de afaceri, produsul,

funcționalitățile și/sau mesajul de promovare. Poți să faci greșeli și să le remediezi rapid. Poți să-ți modifici prioritățile, pachetul de produse sau orientarea. Și, cel mai important, poți oricând să te răzgândești.

PROGRESEAZĂ

MAI PUȚIN ÎNSEAMNĂ MAI BINE

Acceptă constrângerile

„Nu am suficient timp/destui bani/destui oameni/suficientă experiență." Nu te mai lamenta! Mai puțin înseamnă mai bine. Constrângerile sunt avantaje mascate. Resursele limitate te obligă să te descurci cu ceea ce ai. Nu e loc de risipă. Iar asta te obligă să fii creativ.

Ai văzut vreodată ce arme își fac prizonierii dintr-un săpun sau o lingură? Se descurcă cu ceea ce au. Nu-ți spunem că ar trebui să înjunghii pe cineva cu șișul, dar fii creativ și vei rămâne uimit de ceea ce poți face cu resurse limitate.

Scriitorii folosesc în mod curent constrângerile pentru a-și stimula creativitatea. Shakespeare se desfăta în limitele sonetelor (poeme lirice de paisprezece versuri, în pentametru iambic, cu o rimă precisă). Haikuurile și limerick-urile au și ele reguli stricte ce duc la rezultate ingenioase. Scriitorii precum Ernest Hemingway și Raymond Carver erau de părere că limbajul simplu și clar îi ajuta să aibă cel mai puternic impact.

Prețul corect, jocul de televiziune difuzat cel mai mult până acum, ne oferă și el un bun exemplu de creativitate ivită din acceptarea constrângerilor. Emisiunea are mai bine de o sută de jocuri și fiecare dintre ele e bazat pe întrebarea: „Cât costă acest obiect?" Această formulă simplă atrage fani de mai bine de treizeci de ani.

Spre deosebire de majoritatea celorlalte linii aeriene, care au diverse modele de aeronave, Southwest nu zboară decât cu Boeing 737. Prin urmare, fiecare pilot, însoțitor de zbor și membru al echipajului de la sol de la Southwest poate lucra pe orice zbor. În plus, la Southwest, toate piesele se potrivesc la orice avion. Acest fapt are drept urmare costuri mai reduse și o afacere mai ușor de condus. Și-au făcut viața mai ușoară.

Pe vremea când cream Basecamp, am avut o mulțime de constrângeri. Aveam de condus o firmă de design cu proiecte de la clienții existenți, aveam o diferență de fus orar de șapte ore între persoanele-cheie (David se ocupa de programare din Danemarca și noi, ceilalți, eram în Statele Unite), aveam o echipă mică și nu aveam investitori externi. Aceste constrângeri ne-au obligat să creăm un produs simplu.

Astăzi avem mai multe resurse și mai mulți angajați, însă ne impunem în continuare constrângeri. Ne asigurăm că la un produs nu lucrează mai mult de una sau două persoane odată. Și limităm întotdeauna funcționalitățile. Faptul că ne impunem aceste condiții ne împiedică să creăm niște produse „umflate".

Așadar înainte să te apuci să te dai de ceasul morții că „nu ai suficient", vezi cât de departe poți ajunge cu ceea ce ai deja.

— mai bine o —

JUMĂTATE

DATĂ DRACULUI

— decât UN —

ÎNTREG

DUS DRACULUI

Creează un produs mai mic, nu unul neterminat

Poți transforma rapid o serie de idei bune într-un produs prost dacă încerci să le pui în practică pe toate odată. Pur şi simplu nu poţi să faci *tot* ce-ţi doreşti şi să mai iasă şi bine. Timpul, resursele, capacităţile şi atenţia îţi sunt limitate. Și aşa e greu să faci bine un singur lucru. Să te străduiești să-ți iasă bine zece lucruri deodată? Las-o baltă!

Sacrifică așadar câteva idei la care ţii pentru un rezultat final favorabil. Înjumătățește-ți ambițiile. Mai bine o jumătate dată dracului decât un întreg dus dracului.

Şi oricum, majoritatea ideilor tale nemaipomenite nu ți se vor mai părea aşa de grozave când le privești dintr-o altă perspectivă. Iar dacă sunt cu adevărat fantastice, le poți pune în practică mai târziu.

Multe lucruri se îmbunătățesc atunci când sunt scurtate. Regizorii elimină scene bune pentru a face un film foarte bun. Muzicienii renunță la melodii bune pentru a face un album foarte bun. Scriitorii elimină pagini bune pentru a obține o carte foarte bună. Noi am eliminat jumătate din această carte la ultima revizie. De la 57.000 de cuvinte, am ajuns la 27.000. Credeți-ne, e mai bine așa.

Aşadar începeţi să eliminaţi. Ca să ajungeţi la ceva foarte bun, trebuie să începeţi prin a elimina ceea ce este doar bun.

START

Începe de la epicentru

Când începi ceva nou, diverse forțe te trag în diferite direcții. Există lucruri pe care *le-ai putea* face, lucruri pe care *vrei* să le faci și lucruri pe care *trebuie* să le faci. Ar trebui să începi cu lucrurile pe care *trebuie* să le faci. Începe de la epicentru.

De exemplu, dacă îți deschizi o gheretă pentru a vinde hotdog, ai putea să-ți faci griji cu privire la condimente, la gheretă, la nume și la decorațiuni. Însă primul lucru care ar trebui să te preocupe sunt hotdogii. Hotdogii sunt la epicentru. Toate celelalte aspecte sunt secundare.

Pentru a identifica epicentrul, trebuie să-ți pui următoarea întrebare: „Dacă aș elimina acest lucru, ceea ce vând ar mai exista?" O gheretă cu hotdogi nu mai este o gheretă cu hotdogi dacă lipsesc hotdogii. Poți elimina ceapa, mirodeniile, muștarul etc. Poate că unora nu le vor plăcea hotdogii tăi necondimentați, însă tot ai avea o gheretă cu hotdogi. Dar pur și simplu nu ai cum să ai o gheretă cu hotdogi în lipsa hotdogilor.

Așadar, găsește-ți epicentrul. Care parte a ecuației este indispensabilă? Dacă poți să te descurci în continuare fără un element sau altul, înseamnă că respectivele lucruri nu reprezintă epicentrul. Ai să știi când ajungi la epicentru. Apoi concentrează-ți întreaga energie în a-l face cât se poate de bun. Tot ce faci în rest depinde de această bază.

ELEMENTE
de BAZĂ

Ignoră detaliile la început

Arhitecții nu se gândesc la gresia și faianța pe care le vor pune la duș sau la marca mașinii de spălat vase care trebuie instalată în bucătărie decât *după* finalizarea planului casei. Ei știu că e mai bine ca aceste detalii să fie puse la punct mai târziu.

Și tu trebuie să-ți abordezi la fel ideea. Detaliile aduc valoare suplimentară. Însă dacă te încurci în detalii prea devreme se va ajunge la dezacorduri, se vor convoca ședințe și se vor produce întârzieri. Ajungi să te pierzi în lucruri lipsite de importanță. Pierzi timpul cu decizii care oricum se vor modifica. Prin urmare ignoră detaliile o vreme. Consolidează întâi elementele de bază și gândește-te mai târziu la amănunte.

Când începem să concepem ceva, ne schițăm ideile cu un marker gros Sharpie, nu cu un pix. De ce? Pixurile sunt prea finuțe. Sunt prea precise. Te încurajează să te preocupe lucruri la care nu ar trebui să te gândești deocamdată, cum ar fi umbrele perfecte sau decizia de a folosi o linie punctată sau întreruptă. Ajungi să te concentrezi asupra lucrurilor care sunt irelevante deocamdată.

Cu un marker, e imposibil să ajungi la astfel de amănunte. Nu poți trasa decât forme, linii și casete. Iar ăsta e un lucru bun. La început nu ar trebui să te preocupe decât imaginea de perspectivă.

Walt Stanchfield, cunoscutul instructor de desen de la Walt Disney Studios, îi încuraja pe desenatori să „ignore detaliile" la început. Motivul: detaliile nu te ajută cu nimic în prima fază.*

---

* Walt Stanchfield, *Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes*, vol. 1, *The Stanchfield Lectures*, Oxford, Marea Britanie: Focal Press, 2009 (n.a.).

În plus, de cele mai multe ori, nu poți identifica amănuntele importante decât *după* ce începi să faci ceva. Atunci observi ce anume necesită mai multă atenție. Simți ce lipsește. Și atunci trebuie să acorzi atenție acestui aspect, nu mai devreme.

DECIZIILE

↓

înseamnă

↓

PROGRES

Orice decizie luată e un pas înainte

Atunci când amâni deciziile, acestea se adună. Iar grămezile ajung să fie ignorate, rezolvate în grabă sau aruncate la gunoi. Prin urmare, problemele individuale din acele grămezi rămân nerezolvate.

De fiecare dată când e posibil, înlocuiește „Hai să ne mai gândim la asta" cu „Hai să luăm o decizie". Ia-ți angajamentul de a lua decizii. Nu aștepta soluția ideală. Ia o decizie și mergi mai departe.

Vrei să-ți intri în ritm cu luarea deciziilor. Atunci când îți intri în mână și iei decizie după decizie, capeți inerție și îți crește moralul. Deciziile înseamnă progres. Fiecare decizie luată e o cărămidă ce se adaugă la fundație. Nu poți construi nimic pe baza promisiunii „Ne vom hotărî mai târziu", însă *poți* să construiești ceva pe baza afirmației „Am terminat".

Problema apare atunci când amâni deciziile în speranța că vei găsi mai târziu răspunsul perfect. Nu se va întâmpla asta. Ai la fel de multe șanse să iei o hotărâre grozavă azi ca și mâine.

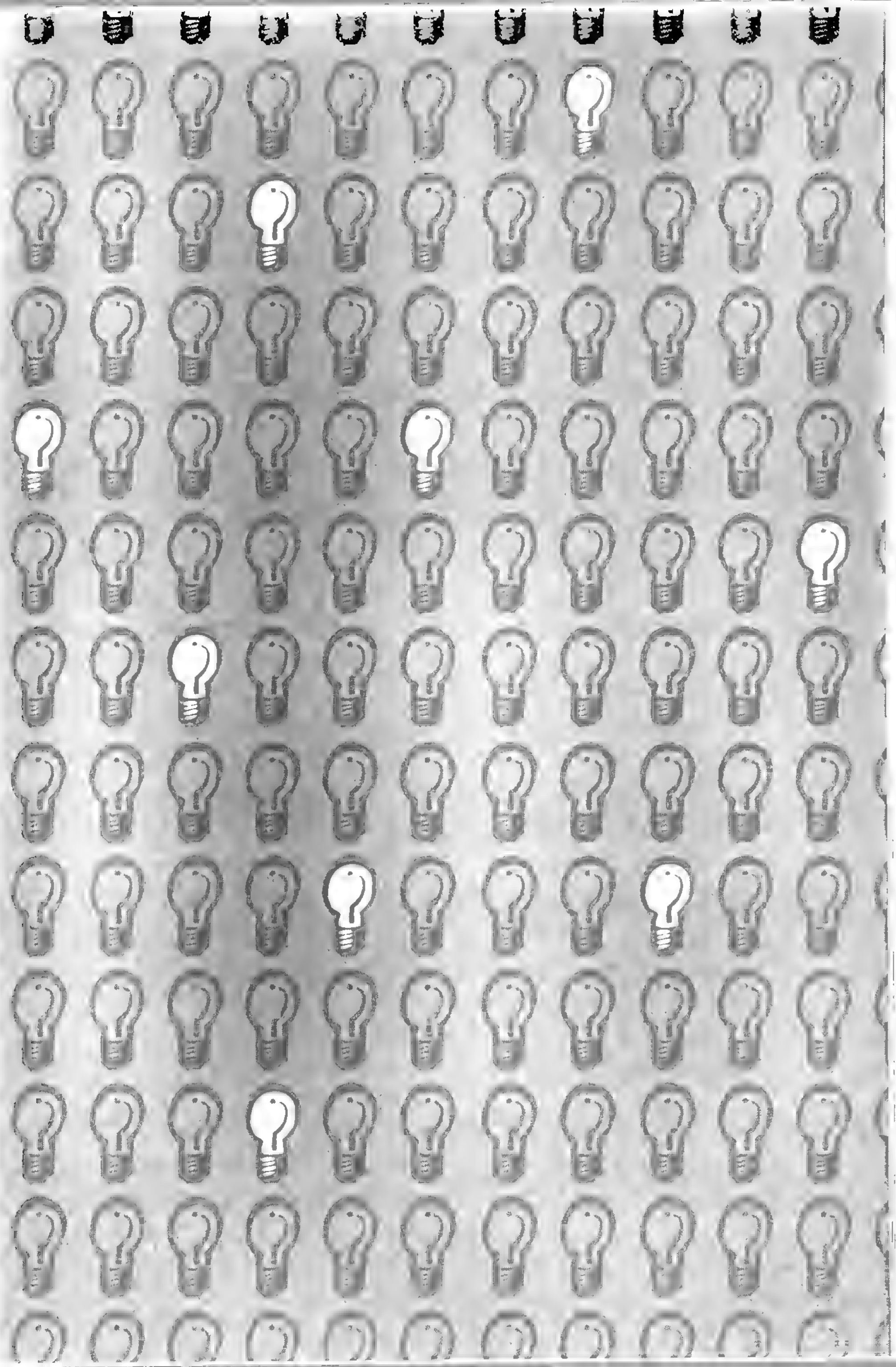
Iată un exemplu din domeniul nostru: mult timp am evitat să creăm un program de marketing afiliat pentru produsele noastre fiindcă soluția „perfectă" părea a fi mult prea complicată. Trebuia să găsim o cale de a efectua plăți automate, să trimitem cecuri prin poștă, să ne punem la punct cu legile fiscale pentru afiliații din străinătate etc. Revelația s-a produs atunci când ne-am întrebat: „Ce am putea face acum fără probleme? Ceva care să fie suficient de bun." Răspunsul: să ne plătim afiliații cu credit, nu cu bani. Și asta am și făcut.

Am rămas o vreme la această abordare și, în cele din urmă, am implementat un sistem de a achita cu bani. Și acesta e un

aspect important: o decizie nu e bătută în cuie. Dacă faci o greşeală, o poţi corecta mai târziu.

Nu contează cât de mult planifici, oricum ai să greşeşti într-o oarecare măsură. Nu înrăutăţi situaţia analizând totul exagerat de mult şi întârziind înainte să începi măcar.

Proiectele lungi te demoralizează. Cu cât durează mai mult etapa de dezvoltare, cu atât mai puţin probabilă devine lansarea. Ia decizia, mergi mai departe şi produ ceva chiar acum, cât încă ai motivaţia şi inerţia necesare pentru a o face.



Fii ca un custode

Nu amenajezi un muzeu nemaipomenit înghesuind toate operele de artă din lume într-o singură încăpere. Acela e depozit, nu muzeu. Un muzeu devine nemaipomenit datorită obiectelor care *nu* sunt expuse. Cineva spune „nu". Intervine un custode, care ia decizii în cunoştinţă de cauză cu privire la ce trebuie expus şi ce trebuie eliminat. Are loc un proces de selecţie. Sunt mult mai multe obiecte *neexpuse* decât *expuse*. Cele mai bune sunt o mică parte din toate posibilităţile disponibile.

Contează lucrurile la care renunţi. Prin urmare caută în permanenţă lucruri pe care să le elimini, să le simplifici şi să le eficientizezi. Fii ca un custode. Păstrează doar esenţialul. Elimină elemente până rămân doar aspectele cele mai importante. Apoi ia-o de la capăt. Poţi oricând să adaugi alte elemente mai târziu dacă e nevoie.

Zingerman's este unul dintre cele mai cunoscute lanţuri de magazine de delicatese. Şi a ajuns astfel fiindcă proprietarii se consideră aidoma custozilor. Nu îşi umplu rafturile pur şi simplu. *Triază* produsele.

Fiecare ulei de măsline vândut la Zingerman's e acolo pe bună dreptate: responsabilii au convingerea că fiecare ulei e foarte bun. De obicei, îl iau de la un furnizor pe care îl ştiu de ani buni. L-au vizitat şi au cules măsline împreună. Şi de aceea pot să garanteze aroma veritabilă şi bogată a fiecărui ulei.

De pildă, iată cum descrie proprietarul Zingerman's uleiul de măsline Pasolivo pe site-ul web al companiei:

> Am gustat prima dată acest ulei acum mulţi ani, primind întâmplător o recomandare şi o mostră. Sunt o mulţime de uleiuri cu sticle frumoase şi care au poveşti foarte înduioşătoare – şi acesta

> nu făcea excepţie -, însă majoritatea pur şi simplu nu sunt grozave. În schimb Pasolivo mi-a atras atenţia imediat ce l-am gustat. Are o aromă puternică, e bogat şi cu aromă de fructe. Are tot ce-mi place la un ulei şi niciun neajuns. Este şi azi unul dintre cele mai bune uleiuri din America, la nivelul minunatelor uleiuri rustice din Toscana. Îl recomand cu căldură.*

Proprietarul a gustat el însuşi uleiul şi îl vinde datorită gustului său. Nu contează ambalajul, promovarea sau preţul. Contează calitatea. L-a gustat şi a fost convins că trebuie să-l aibă în magazinul său. Aceasta e abordarea pe care ar trebui să o adopţi şi tu.

* Uleiul de măsline Pasolivo, Zingerman', www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl (n.a.).

Nu complica lucrurile

Dacă urmărești emisiunea *Kitchen Nightmares* a maestrului bucătar Gordon Ramsay, vei observa un tipar. Meniurile de la restaurantele proaste oferă prea multe feluri de mâncare. Proprietarii cred că, dacă oferă fiecare fel de mâncare din lume, restaurantul lor va avea mai mult succes. Însă nu reușesc decât să aibă mâncare proastă (şi bătăi de cap cu inventarul).

De aceea primul pas pe care-l face Ramsay aproape de fiecare dată este scurtarea meniului, de obicei de la treizeci și ceva de feluri, la aproximativ zece. Ia aminte. Nu îmbunătățirea meniului e primul pas, ci reducerea numărului de feluri de mâncare. Apoi îmbunătăţeşte ce a rămas.

Atunci când lucrurile nu merg cum trebuie, tendința firească este să adaugi mai multe elemente. Aduci mai mulți oameni, investești mai mult timp și mai mulți bani. Toate astea nu fac decât să complice problema. Abordarea corectă este tocmai cea opusă: să reduci.

Prin urmare fă mai puțin. Proiectul tău nu va avea de suferit nici pe departe atât de mult pe cât crezi. De fapt, sunt mari șanse să se îmbunătățească. Vei fi obligat să iei decizii grele și să afli ce contează cu adevărat.

Dacă începi să amâni termenele limită și să-ți mărești bugetul, nu te mai oprești.

CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA LUCRURILOR CARE NU SE VOR *schimba*

Concentrează-te asupra lucrurilor care nu se vor schimba

Multe companii se concentrează asupra marii inovații de ultimă oră. Adoptă cu entuziasm ultimele găselnițe în vogă. Urmează curentele și tehnologia de ultimă oră.

E o cale greșită. Așa începi să te concentrezi asupra modei, nu asupra elementelor esențiale. Începi să acorzi atenție lucrurilor care se schimbă în permanență, nu asupra celor care durează.

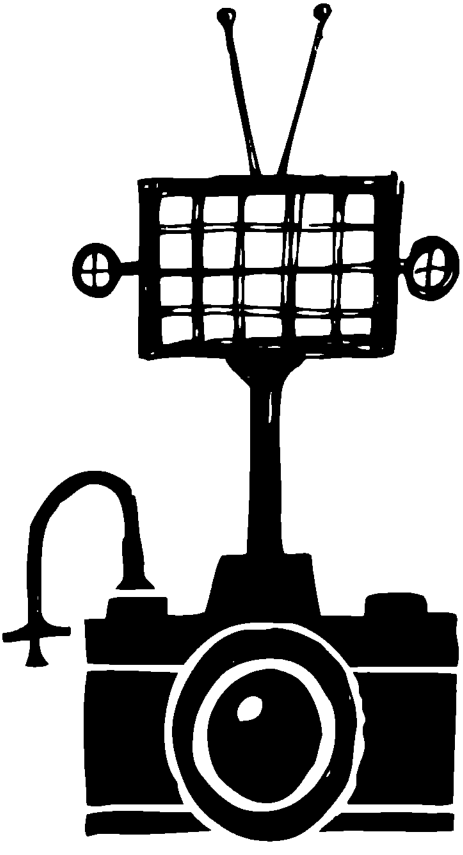
Nucleul afacerii tale ar trebui să fie lucrurile care nu se schimbă. Lucrurile pe care oamenii și le doresc astăzi, dar *și* peste zece ani. Acelea sunt lucrurile în care ar trebui să investești.

Amazon.com se concentrează asupra livrărilor rapide (sau gratuite), a marii varietăți, a politicii de returnare permisive și a prețurilor acceptabile. Aceste aspecte vor avea mereu mare căutare.

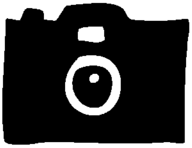
Și producătorii japonezi de mașini se concentrează asupra principiilor esențiale durabile: fiabilitatea, prețul accesibil și avantajele practice. Oamenii care-și doreau aceste lucruri acum 30 de ani și le doresc și astăzi și le vor dori și peste 30 de ani.

La 37signals, ne concentrăm asupra aspectelor precum viteza, simplitatea, ușurința în utilizare și claritatea. E vorba de dorințe permanente. Nu se va trezi nimeni peste zece ani să spună: „Of, bine-ar fi ca softul acesta să fie mai greu de folosit!" Nu va spune nimeni: „De-ar fi mai puțin rapidă aplicația asta!"

Ține minte, moda vine și pleacă. Când te concentrezi asupra *funcționalităților* permanente, te întovărășești cu lucruri care nu se demodează niciodată.



nu CONTEAZĂ APARATURA



Tu dai tonul

După cum spun chitariştii talentaţi, „Tu dai tonul". Poţi să-ţi cumperi aceeaşi chitară, aceleaşi pedale de efecte şi acelaşi amplificator ca cele ale lui Eddie Van Halen. Însă, când cânţi folosind acest echipament, tot nu o vei face ca el.

La fel, chiar dacă Eddie ar folosi aparatură Strat/Pignose deteriorată amanetată pe undeva, tot ai recunoaşte că Eddie Van Halen e cel care cântă. Aparatura bună te poate ajuta, dar adevărul este că tu dai tonul.

E foarte tentant să te obsedeze instrumentele şi nu ceea ce vei face folosindu-le. Ştii prea bine la ce mă refer: designeri care folosesc o avalanşă de caractere grafice insolite şi filtre complicate în Photoshop, dar care nu au nimic de spus. Fotografi amatori care dezbat la nesfârşit dilema alegerii unui aparat cu film fotografic sau a unuia digital în loc să se concentreze la ce anume face ca o fotografie să fie grozavă.

Mulţi jucători de golf amatori au senzaţia că le trebuie crose scumpe. Însă contează lovitura, nu crosa. Dacă-i dai lui Tiger Woods un set de crose de duzină, tot o să te facă una cu pământul.

Oamenii folosesc dotările drept scuză. Nu vor să-şi petreacă timpul antrenându-se şi compensează cheltuind mulţi bani la magazinul de articole sportive. Caută o scurtătură. Însă pur şi simplu nu ai nevoie de cel mai bun echipament din lume ca să fii bun. Şi cu siguranţă nu ai nevoie de asta ca să începi.

În afaceri, prea multă lume e obsedată de instrumente, de şmecherii din software, de probleme legate de scalare, de birourile dichisite, de mobila luxoasă şi de alte frivolităţi, în loc să fie preocupată de ceea ce contează în realitate. De fapt, contează cum reuşeşti să-ţi găseşti clienţi şi să câştigi bani.

Întâlnești același fenomen și la persoanele care vor să-și promoveze afacerea pe un blog, prin podcasting sau prin clipuri video, însă se blochează la alegerea instrumentelor adecvate. Contează conținutul. Poți să cheltui o avere pe aparatură sofisticată, dar, dacă nu ai nimic de spus... ei bine, nu ai nimic de spus.

Folosește ceea ce ai deja sau ce-ți poți permite la un preț redus. Și treci la treabă. Nu contează aparatura, ci să faci cât mai multe cu ceea ce ai. Tu dai tonul.

nu poți PRODUCE un singur lucru

Vinde-ţi şi produsele reziduale

Atunci când produci ceva, întotdeauna rezultă şi un subprodus. Nu poţi face un singur lucru. Mereu există şi un produs rezidual. Oamenii de afaceri receptivi şi creativi identifică aceste produse secundare şi întrevăd oportunităţi.

Industria lemnului se ocupă cu vânzarea mărfurilor considerate odinioară reziduuri – rumeguş, aşchii de lemn şi paleţi – cu un profit considerabil. Aceste produse secundare se folosesc la buştenii sintetici pentru şemineu, în compoziţia de beton, la consolidarea gheţii, la mulci, la plăcile aglomerate, drept combustibil şi altele.

Însă probabil că tu nu fabrici nimic. Prin urmare s-ar putea să fie greu să-ţi identifici produsele reziduale. Cei care lucrează în industria lemnului îşi văd reziduurile. Nu au cum să ignore rumeguşul. Însă tu nu le vezi pe ale tale. Poate că nici nu-ţi trece prin cap că ai şi produse reziduale. Dar asta înseamnă să porţi ochelari de cal.

Ultima noastră carte, *Getting Real*, a fost un produs rezidual. Am scris-o fără să ne dăm seama măcar. Experienţa rezultată din construirea unei companii şi crearea aplicaţiilor software era produsul secundar al muncii depuse. Întâi am adunat respectivele cunoştinţe sub forma unor postări pe blog, apoi într-o serie de ateliere, apoi într-un document .pdf şi, în cele din urmă, sub forma unei cărţi. Datorită acestui produs rezidual, 37signals a câştigat peste un milion de dolari în mod direct şi, probabil, încă vreun milion de dolari în mod indirect. Cartea pe care o citeşti în momentul de faţă este şi ea un produs rezidual.

Grupul rock Wilco a descoperit un subprodus valoros în timpul procesului de înregistrare. Grupul a filmat crearea unui album şi a lansat materialul sub forma unui documentar cu

titlul *I Am Trying to Break Your Heart.* Acestea oferea o prezentare necenzurată, fascinantă, a procesului creativ al grupului și al tensiunilor interioare. Grupul a câștigat bani din acest film și l-a folosit și drept piatră de temelie pentru atragerea unui public mai larg.

Henry Ford aflase despre un proces prin care reziduurile de lemn de la producerea Fordului Model T erau transformate în brichete de cărbune. A construit o fabrică de cărbune și așa a părut Ford Charcoal (redenumită ulterior Kingsford Charcoal). Kingsford este și azi cel mai mare producător de cărbune din America*.

De obicei, companiile de software nu-și propun să scrie cărți. De obicei, formațiile muzicale nu se gândesc să-și filmeze procesul de înregistrare. De obicei, producătorii de mașini nu se gândesc să vândă cărbuni. Probabil există ceva ce poți vinde și tu, un lucru la care încă nu te-ai gândit.

---

* „Despre Kingsford: doar o chestiune de gust", Kingsford, www.kingsford.com/about/index.htm (n.a.).

LANSEAZĂ-L ACUM!

Lansează-l acum

Când e gata produsul sau serviciul tău? Când ar trebui să-l lansezi pe piață? Când e bine să-l oferi publicului? Probabil că mult mai devreme decât ți se pare. Odată ce produsul face ceea ce trebuie să facă, scoate-l pe piață.

Simplul fapt că încă mai ai o serie de lucruri de făcut nu înseamnă că nu e gata. Nu amâna totul din cauza câtorva amănunte nerezolvate. Te poți ocupa de acestea mai târziu. Și, făcându-le mai târziu, s-ar putea să le faci și mai bine.

Gândește-te în felul următor: dacă ar trebui să-ți lansezi afacerea în două săptămâni, la ce ai renunța? Interesant cum o astfel de întrebare te obligă să te concentrezi. Brusc îți dai seama că sunt o mulțime de lucruri de care nu ai nevoie. Și ceea ce *chiar* îți trebuie devine evident. Atunci când îți impui un termen-limită, totul devine mai clar. Este cea mai bună modalitate de a ajunge la acel sentiment instinctiv care te asigură: „Nu e nevoie să facem asta".

Amână orice nu este necesar pentru lansare. Construiește acum strictul necesar și ocupă-te mai târziu de mofturi. Dacă stai și te gândești, sunt o mulțime de lucruri de care nu ai nevoie de fapt de la bun început.

Când am lansat Basecamp, nici măcar nu aveam cum să le emitem facturi clienților! Cum produsul emitea facturi după cicluri lunare, știam că avem la dispoziție un interval de treizeci de zile ca să ne dăm seama. Așadar am folosit timpul dinaintea lansării ca să rezolvăm problemele mai urgente, care chiar contau încă din prima zi. A 30-a zi putea să mai aștepte.

Camper, o marcă de pantofi, și-a deschis un magazin la San Francisco înainte de finisarea clădirii și l-au numit Walk în

Progress*. Clienții puteau să deseneze pe zidurile magazinului gol. Camper expunea pantofii pe placaj ieftin așezat pe zeci de cutii de pantofi. Cel mai frecvent mesaj scris de clienți pe pereți a fost: „Păstrați magazinul așa cum e".**

La fel, fondatorii Crate and Barrel*** nu au așteptat să amenajeze expoziții sofisticate când și-au deschis primul magazin. Au întors lăzile și butoaiele în care fusese adusă marfa și au pus produsele deasupra.****

Însă nu confundați această abordare cu compromisurile referitoare la calitate. Tot trebuie să faci ceva nemaipomenit. Această abordare nu face decât să admită că cea mai bună cale de a reuși este pas cu pas. Nu-ți mai imagina ce va funcționa și ce nu. Pune în practică și vei afla.

---

* Joc de cuvinte pe baza asemănării dintre „walk" – „a merge" și „work" – a lucra, a munci. În limba engleză, „work in progress" înseamnă „șantier în lucru" (n.t.).

** Fara Warner, „Walk in Progress", *Fast Company*, 19 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html (n.a.).

*** „Crate" – ladă, „barrel" – butoi (n.t.).

**** Matt Valley, „The Crate and Barrel Story", *Retail Traffic*, 1 iunie 2001, retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story (n.a.).

PRODUCTIVITATEA

VORBEȘTE PE ȘLEAU!

Iluzia acordului

Lumea afacerilor e invadată de documente inerte, care nu fac decât să irosească timpul tuturor. Rapoarte pe care nu le citește nimeni, diagrame la care nu se uită nimeni și specificații care nu seamănă niciodată cu produsul finit. E nevoie de mult timp pentru a face toate astea, dar doar de câteva secunde pentru a uita de ele.

Dacă trebuie să explici ceva, încearcă să vorbești pe șleau. În loc să descrii cum arată ceva, desenează. În loc să descrii un sunet, încearcă să-l redai. Fă tot ce poți pentru a elimina nivelurile de abstractizare.

Problema cu abstractizările (cum sunt rapoartele și documentele) este că acestea creează o iluzie a acordului. O sută de persoane pot să citească același text, dar să-și imagineze o sută de scenarii diferite.

De aceea trebuie să ajungi imediat la o reprezentare concretă. Doar așa îi faci pe ceilalți să înțeleagă într-adevăr ce vrei să spui. E ca atunci când citim despre personajele dintr-o carte – în mintea fiecăruia, acestea se conturează diferit. Însă când *vedem* niște persoane, știm cu toții exact cum arată.

Când echipa de la Alaska Airlines a vrut să construiască un nou Aeroport al Viitorului, nu s-a bazat pe planuri și schițe. Au găsit un depozit și au construit machete folosind cutii de carton pe post de estrade, automate și benzi rulante. Apoi, echipa a construit un mic prototip la Anchorage, pentru a testa sistemul cu pasageri și angajați reali. Modelul rezultat din acest proces concret a redus semnificativ timpul de așteptare și a mărit productivitatea agenților.*

---

* Dave Demerjian, „Hustle & Flow", *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/123/hustle-and-flow.html (n.a.).

Sam Maloof, apreciatul designer de mobilier, considera că era imposibil să facă o schiță funcțională care să conțină toate detaliile complicate și fine ale unui scaun sau taburet. „De multe ori, nu știu cum va arăta o anumită zonă până când nu încep să lucrez cu o daltă, o pilă sau cu altă unealtă necesară pentru respectiva sarcină", spunea el.*

Aceasta e calea pe care ar trebui să o adoptăm cu toții. Să scoatem dalta și să începem să facem ceva concret. Restul sunt divagații.

---

* „Maloof on Maloof: Quotations and Works of Sam Maloof", Muzeul de artă americană Smithsonian, americanart.si.edu/exhibitions/online/maloof/introduction (n.a.).

Motive de a renunța

E ușor să apleci capul și să lucrezi pur și simplu la ceea ce *crezi* că trebuie făcut. E mult mai greu să ridici fruntea și să întrebi de ce. Iată câteva întrebări importante pe care să ți le pui ca să te asiguri că investești timp lucrând la ceva care contează:

De ce faci asta? Ți s-a întâmplat vreodată să lucrezi la ceva fără să știi prea bine de ce? Pur și simplu ți-a spus cineva să faci asta. De fapt, e o situație destul de comună. De aceea e important să te întrebi de ce lucrezi la ____________. Pentru ce e asta? Cine beneficiază de asta? Care e rostul său? Faptul că știi răspunsurile la aceste întrebări te va ajuta să înțelegi mai bine munca în sine.

Ce problemă rezolvi astfel? Care e problema? Clienții sunt nelămuriți? Sau poate tu ești nelămurit? Este ceva care nu e suficient de clar? E ceva care nu era posibil înainte, dar care ar trebui să fie posibil acum? Uneori, formulând aceste întrebări, vei constata că rezolvi o problemă *imaginară*. Înseamnă că e momentul să te oprești și să te gândești din nou ce naiba faci.

Chiar e util ce faci? Faci ceva util sau pur și simplu faci ceva? E ușor să confunzi entuziasmul cu utilitatea. Uneori e în regulă să te joci puțin și să construiești ceva ca lumea. Însă, în cele din urmă, trebuie să oprești și să te întrebi dacă e și util. Noutatea dispare cu timpul. Însă utilitatea nu.

Adaugi valoare? E ușor să adaugi ceva; dar e greu să adaugi *valoare*. Sarcina la care lucrezi face produsul mai valoros pentru clienți?

Folosindu-l, pot face mai multe acum decât înainte? Uneori, lucrurile despre care crezi că adaugă valoare o reduc, de fapt. Dacă pui prea mult ketchup, poţi compromite cartofii prăjiţi. Valoarea ţine de echilibru.

Acest lucru va schimba un comportament? Sarcina de care te ocupi va schimba ceva? Nu adăuga ceva decât dacă are un impact real asupra modului în care consumatorii utilizează produsul.

Există o cale mai uşoară? De fiecare dată când lucrezi la ceva, întreabă-te: „Există o cale mai uşoară?" Adesea vei constata că acea cale mai uşoară este mai mult decât suficientă pentru moment. De obicei, problemele sunt destul de simple. Noi suntem cei care-şi imaginează că necesită soluţii complicate.

Ce altceva ai putea face? La ce renunţi acum fiindcă faci asta? Această întrebare e importantă în mod deosebit pentru echipele mici, cu resurse limitate. În acest caz, stabilirea priorităţilor este şi mai importantă. Dacă lucrezi la sarcina A, mai poţi să termini sarcinile B şi C până în aprilie? Dacă nu, preferi să termini sarcinile B şi C în locul sarcinii A? Dacă petreci mult timp ocupându-te de un proiect, înseamnă că există altele pe care nu le rezolvi.

Chiar merită? Ceea ce faci chiar merită? Această şedinţă chiar merită să ţii şase oameni de la lucru timp de o oră? Merită să munceşti toată noaptea sau ai putea să termini şi mâine? Merită să te stresezi din cauza unui comunicat de presă din partea unui competitor? Merită să cheltui banii pe publicitate? Află valoarea reală a sarcinii în care urmează să te implici înainte să intri în horă.

Continuă să-ți adresezi (și să le adresezi și celorlalți) întrebările de mai sus. Nu e nevoie să faci din asta un proces formal, dar nici nu trebuie să renunți la această etapă.

De asemenea, nu ezita când tragi concluziile. Uneori, abandonarea sarcinii la care lucrezi este decizia corectă, chiar dacă ai investit deja mult efort. Nu pierde mai mult timp decât cel irosit deja.

PRODUC- ÎNTRERUPERE -TIVITATE

Întreruperile sunt inamicul productivității

Dacă ți se întâmplă în mod frecvent să lucrezi noaptea sau în weekend, nu înseamnă că sunt prea multe lucruri de făcut. Înseamnă că nu reușești să lucrezi suficient la serviciu. Iar motivul îl reprezintă întreruperile.

Gândește-te: când reușești să lucrezi cel mai mult? Dacă ești ca restul lumii, fie noaptea, fie dimineața devreme. Nu e o coincidență că sunt tocmai momentele în care nu mai e nimeni prin preajmă.

La ora 14.00, oamenii sunt de obicei în ședință, răspund la e-mailuri sau discută cu colegii. Întrebările din partea colegilor sau micile întruniri spontane par inofensive, dar, în realitate, afectează productivitatea. Întreruperea nu înseamnă colaborare, ci doar întrerupere. Și atunci când ești întrerupt, nu reușești să-ți faci treaba.

Întreruperile îți împart ziua de lucru într-o serie de momente de lucru. Muncești 45 de minute și apoi primești un telefon. Mai muncești 15 minute și vine ora prânzului. După o oră, urmează o ședință de după-amiază. Până te dezmeticești se face ora 17.00 și tu nu ai avut parte decât de vreo două ore neîntrerupte în care să-ți faci treaba. Nu poți duce la bun sfârșit lucrurile importante atunci când te apuci, te oprești, iar te apuci, iar te oprești...

Pentru asta, ar trebui să rămâi singur. Perioadele lungi în care ești singur sunt cele mai productive. Atunci când nu trebuie să te chinui să jonglezi cu diverse sarcini, reușești să rezolvi o mulțime de treburi. (Ai remarcat vreodată cât de mult reușești să lucrezi în avion, fără internet sau elemente care să-ți distragă atenția?)

Ca să rămâi singur e nevoie de timp şi de evitarea întreruperilor. E ca faza REM* a somnului: nu ajungi direct la somnul REM. Întâi adormi şi apoi te apropii de faza REM. Orice întrerupere te obligă să o iei de la început. Şi, aşa cum REM este faza în care somnul își face efectul, perioada în care ești singur la serviciu își face efectul asupra productivității.

Însă nu e nevoie să fie o oră târzie ca să rămâi singur. Poţi institui o regulă la serviciu ca jumătate de zi să fie dedicată muncii individuale. Impune-le celor din jur ca, de la ora 10.00 la ora 14.00 să nu discute între ei (decât la ora mesei). Sau impune-ţi să lucrezi doar tu singur în prima sau a doua jumătate a zilei. În locul zilelor de vineri cu ținută lejeră, instituie zilele de joi în care nu se vorbește. Asigură-te că ai parte de o perioadă neîntreruptă, pentru a evita intervențiile dăunătoare pentru productivitate.

Şi mergi până la capăt. O perioadă de muncă individuală reuşită înseamnă să renunți și la dependența de comunicare Atunci când lucrezi singur, renunță la mesageria instantanee, la telefoane, la e-mailuri și la ședințe. Taci din gură și treci la treabă. Vei fi surprins de cât de productiv vei fi.

De asemenea, atunci când colaborezi cu alții, încearcă să foloseşti instrumente de comunicare pasivă, cum este e-mailul, care nu necesită un răspuns imediat, în locul celor care te întrerup, cum sunt apelurile telefonice sau întâlnirile în persoană. Astfel, ceilalţi pot să-ți răspundă atunci când le convine, în loc să fie obligaţi să lase totul şi să-ţi răspundă imediat.

Ziua ta de lucru e asediată de întreruperi. Ține de tine să ripostezi.

---

* REM (engl.) – *rapid eye movement*; somnul REM este o fază normală a somnului, caracterizată prin mişcări haotice ale globilor oculari (n.t.).

ŞEDINŢE

Ședințele sunt toxice

Cele mai rele întreruperi sunt ședințele. Iată de ce:

- De obicei se folosesc cuvinte și concepte abstracte, nu lucruri concrete.
- De obicei oferă o cantitate infimă de informații pe minut.
- Deviază de la subiect cu o ușurință incredibilă.
- Necesită pregătire amănunțită, pentru care majoritatea oamenilor nu au timp.
- Adeseori au o ordine de zi atât de vagă, încât nimeni nu știe cu certitudine care este scopul lor.
- Adeseori e prezent cel puțin un idiot care are în mod inevitabil ocazia să-i facă pe ceilalți să-și piardă timpul cu tâmpeniile lui.
- Ședințele se înmulțesc. O ședință duce la una și încă una...

Din păcate, ședințele sunt planificate asemenea emisiunilor TV. Îți rezervi jumătate de oră sau o oră fiindcă așa funcționează programele de planificare (nu vei vedea pe nimeni planificând o ședință de șapte minute în Outlook). Păcat! Dacă e nevoie doar de șapte minute pentru a atinge scopul ședinței, atunci ar trebui să-ți ocupe doar acest timp. Nu o prelungi de la șapte minute la jumătate de oră.

Dacă stai și te gândești, adevăratul preț al ședințelor este uluitor. Să spunem că planifici o ședință care durează o oră și inviți zece persoane să participe. Practic, este o ședință de zece ore, nu una de o oră. Dai la schimb zece ore productive pentru o oră de ședință. Cel mai probabil e vorba mai curând de cincisprezece ore, fiindcă intervine și o perioadă de adaptare cauzată de faptul că trebuie să întrerupi ceea ce făceai, să te

duci în altă parte pentru ședință și apoi să reiei activitatea anterioară.

Oare merită vreodată să dai zece sau cincisprezece ore de productivitate pentru o oră de ședință? Uneori poate. Însă e un preț destul de mare pe care trebuie să-l plătești. Dacă judecăm doar din perspectiva costurilor, astfel de ședințe devin rapid pierderi, nu câștiguri. Gândește-te la timpul pe care-l irosești de fapt și întreabă-te dacă merită într-adevăr efortul.

Dacă ajungi la concluzia că este absolut *necesar* să vă întâlniți, încearcă să faci ședința productivă respectând aceste reguli simple:

- Pune un cronometru. Când sună alarma, ședința s-a încheiat. Fără discuție.
- Cheamă cât mai puțini oameni.
- Pregătește întotdeauna o ordine de zi clară.
- Începe cu o problemă concretă.
- Întâlniți-vă în locul în care se manifestă problema respectivă, nu în sala de conferințe. Indică detalii concrete și sugerează schimbări concrete.
- Încheie cu o soluție și numește un responsabil pentru implementarea acesteia.

E DE AJUNS

SĂ *fie*

SUFICIENT

DE BUN

E de-ajuns să fie suficient de bun

Multă lume preferă să rezolve problemele folosind soluții complicate. Încordarea „mușchilor minții" îți poate oferi o stare de euforie. Apoi începi să cauți altă provocare de proporții care să-ți ofere aceeași stare, indiferent că e vorba de o idee bună sau nu.

Iată o idee mai bună: găsește o soluție de tip „judo", una care să ofere eficiență maximă cu efort minim. Soluțiile „judo" implică obținerea de rezultate maxime cu activitate minimă. Atunci când te confrunți cu un obstacol, caută o cale de a-i aplica o mișcare de judo.

Parțial, aceasta înseamnă să recunoști că problemele sunt negociabile. Să spunem că provocarea cu care ai de-a face este formarea unei imagini de perspectivă. O modalitate ar fi să urci pe vârful Everest. Aceasta e soluția cea mai ambițioasă. Însă ai putea și să iei liftul până la ultimul etaj al unei clădiri înalte. Aceasta e o soluție „judo".

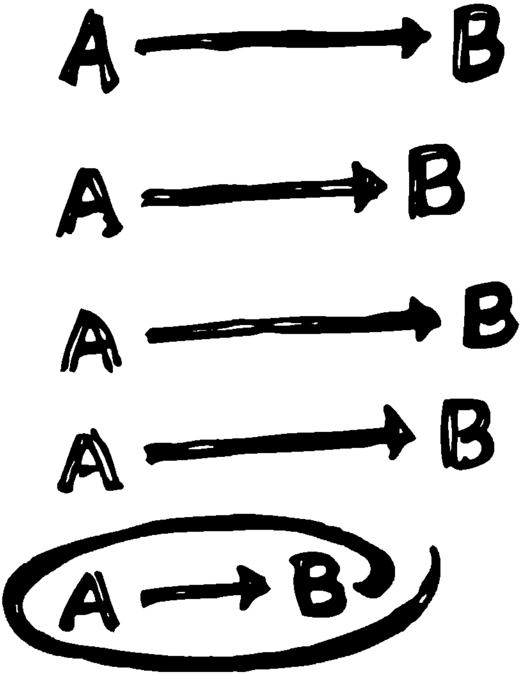
De obicei, problemele pot fi rezolvate folosind soluții simple, de zi cu zi. Asta înseamnă că nu mai ai de făcut nimic extraordinar. Nu mai ai ocazia de a face paradă cu aptitudinile tale nemaipomenite. Pur și simplu faci ceva care să rezolve problema și treci mai departe. Această abordare nu-ți va câștiga admirația nimănui, însă îți permite să-ți vezi de treabă.

Uită-te la clipurile electorale. Apare o problemă importantă și, a doua zi, politicienii au deja la televizor un clip referitor la acea chestiune. Calitatea de producție e scăzută. Folosesc fotografii, nu imagini filmate. Folosesc titluri statice, cu caractere simple, nu grafică animată complicată. Singura intervenție audio este vocea postsincronizată a unui narator nevăzut. Cu toate acestea, clipul este suficient de bun. Dacă ar fi așteptat săptămâni întregi să-l pună la punct, ar fi apărut prea târziu.

E o situația în care livrarea la timp e mai importantă decât finisarea sau chiar calitatea.

Atunci când poți rezolva treaba și cu ceva suficient de bun, mergi pe această cale. E mult mai bine așa decât să irosești resurse sau, și mai rău, să nu faci nimic fiindcă nu-ți poți permite o soluție complexă. Și ține minte: de obicei, poți transforma mai târziu ceva suficient de bun în ceva grozav.

SUCCESELE RAPIDE



Succesele rapide

Inerția întreține motivația. Te face să mergi mai departe. Te ține în priză. În lipsa ei, nu poți face nimic. Dacă nu ești motivat de ceea ce faci, nu va ieși ceva prea grozav.

Pentru a căpăta inerție, trebuie să finalizezi ceva și să treci la următoarea etapă. Nimănui nu-i place să rămână cu un proiect nesfârșit pe cap, al cărui final nu se întrevede. Faptul că muncești pe rupte de nouă luni și nu ai niciun rezultat concret te va demoraliza complet. În final, ajungi pur și simplu epuizat. Pentru a-ți întreține inerția și motivația, obișnuiește-te să obții mici victorii pe traseu. Chiar și o îmbunătățire minoră te poate ține în priză.

Cu cât un proiect durează mai mult, cu atât ai mai puține șanse să-l termini.

Entuziasmul apare atunci când creezi un lucru și-l pui la dispoziția clienților. E plictisitor să planifici meniul pentru un an întreg. Însă e incitant să introduci noul meniu, să servești mâncarea și să primești feedback. Prin urmare nu aștepta prea mult – dacă faci asta, îți vei înăbuși entuziasmul.

Dacă ești obligat să lucrezi la proiecte pe termen lung, încearcă să dedici o zi pe săptămână (sau o zi la două săptămâni) micilor victorii care-ți stârnesc entuziasmul. Micile victorii îți permit să sărbătorești și să dai vești bune. Și e bine să ai o sursă constantă de vești bune. Atunci când ai ceva de anunțat la fiecare două săptămâni, îți stimulezi echipa și le oferi clienților un motiv de entuziasm.

Așadar întreabă-te: „Ce putem face în două săptămâni?" Și treci la treabă. Lansează produsul și lasă-i pe clienți să-l folosească, să-l guste, să se joace cu el sau să îl probeze în orice alt mod. Cu cât ajunge mai repede la clienți, cu atât mai bine pentru tine.

NU FACE
PE EROUL!

Nu face pe eroul

De multe ori, e mai bine să renunți decât să faci pe eroul.

De pildă, să spunem că o sarcină poate fi terminată în două ore. Însă, după patru ore, tu ai rezolvat abia un sfert din ea. Tendința firească e să-ți spui: „Dar n-am cum să renunț acum, deja am petrecut patru ore lucrând la asta!"

Așadar începi să gândești ca un erou. Ești hotărât să rezolvi treaba (și puțin jenat că nu ai rezolvat-o deja). Îți iei mantia și te izolezi de restul lumii.

Și uneori, acest tip de efort exagerat dă roade. Dar chiar merită? Probabil că nu. Sarcina în sine merita efortul atunci când credeai că va dura doar două ore, nu șaisprezece. În cele șaisprezece ore, ai fi putut rezolva multe alte lucruri. În plus, renunți la posibilitatea de a primi feedback, ceea ce te poate face să continui pe un drum greșit. Chiar și eroii au nevoie de o părere imparțială uneori – de cineva care să-i trezească la realitate.

Am trăit această problemă pe pielea noastră. Prin urmare am hotărât ca, atunci când o sarcină îi ia unuia dintre noi mai mult de două săptămâni, să apelăm la altcineva care să-și dea cu părerea. Persoana respectivă poate să nu lucreze deloc la respectivul proiect, dar măcar îl poate evalua rapid și ne poate oferi o părere. Uneori, soluția evidentă este chiar în fața ta, dar nu o vezi.

Nu uita că soluția evidentă s-ar putea foarte bine să fie aceea de a renunța. Oamenii asociază în mod automat renunțarea cu eșecul, dar uneori *exact* asta trebuie să faci. Dacă deja ai petrecut prea mult timp lucrând la ceva care nu merită, renunță. Nu mai poți recupera timpul pierdut. Însă și mai rău ar fi să irosești și mai mult timp în continuare.

PUNE-TE
SĂ
DORMI

Pune-te să dormi

E o idee proastă să renunți la somn. E adevărat, câștigi niște ore în plus imediat, însă plătești înzecit mai târziu: îți distrugi creativitatea, moralul și atitudinea.

Din când în când, poți să muncești o noapte întreagă dacă înțelegi pe deplin care sunt urmările. Dar nu-ți face un obicei din asta. Dacă devine ceva constant, încep să se acumuleze și costurile:

Încăpățânarea: Când ești foarte obosit, ți se pare întotdeauna mai ușor să continui pe calea greșită adoptată până acum în loc să te gândești dacă nu există și o altă soluție. Linia de sosire e un miraj permanent și ajungi să mergi prea mult timp prin deșert.

Lipsa creativității: Creativitatea este printre primele lucruri care dispar dacă nu dormi suficient. Oamenii care sunt de zece ori mai eficienți decât ceilalți nu lucrează de zece ori mai mult, ci își folosesc creativitatea pentru a găsi soluții care necesită doar o zecime din efort. Dacă nu dormi, nu vei mai reuși să găsești aceste soluții miraculoase.

Moralul scăzut: Atunci când nu lucrează la randament maxim, creierului tău îi place să se ocupe de sarcini mai puțin solicitante, cum ar fi lecturarea pe internet a încă unui articol despre lucruri lipsite de importanță. Atunci când ești obosit, îți piere motivația de a te ocupa de problemele importante.

Irascibilitatea: Capacitatea de a fi răbdător și tolerant se reduce drastic atunci când ești obosit. Dacă dai peste cineva care se poartă nesăbuit, sunt șanse mari ca persoana respectivă să nu fi dormit suficient.

Acestea sunt doar câteva dintre urmările lipsei de somn. Cu toate acestea, sunt persoane care găsesc o mândrie de tip masochist în lipsa de somn. Se şi laudă cât sunt de obosiţi. Nu te lăsa impresionat! Oboseala li se va întoarce împotrivă în cele din urmă.

ESTIMĂRILE TALE

Estimările tale sunt de două parale

Când vine vorba de estimări, suntem tare nepricepuți cu toții. Credem că putem aprecia cât va dura un proiect, când, de fapt, nu avem nici cea mai vagă idee. Ne imaginăm că totul va funcționa potrivit celui mai optimist scenariu, fără întârzierile care apar în mod inevitabil. Realitatea nu respectă niciodată scenariile cele mai optimiste.

De aceea, estimările făcute pe săptămâni, luni și ani întregi sunt pură fantezie. Adevărul e că, pur și simplu, nu ai de unde să știi ce se va întâmpla în viitorul îndepărtat.

Cât de des ți se întâmplă să crezi că un drum rapid până la alimentară îți va lua doar câteva minute, când, de fapt, ajunge să-ți ia o oră? Și mai ții minte când ai crezut că va dura două ore să faci curat în pod și, până la urmă, a durat o zi întreagă? Uneori e exact pe dos. De pildă, când ți-ai planificat să petreci patru ore greblând curtea și ți-a luat, de fapt, doar jumătate de oră. Noi, oamenii, pur și simplu, *nu ne pricepem* la estimări.

Chiar și când e vorba de astfel de sarcini simple, timpul real e de două-trei ori mai lung sau mai scurt decât cel estimat. Dacă nu reușim să estimăm corect câteva ore, cum am putea să prevedem cu precizie durata unui „proiect de șase luni"?

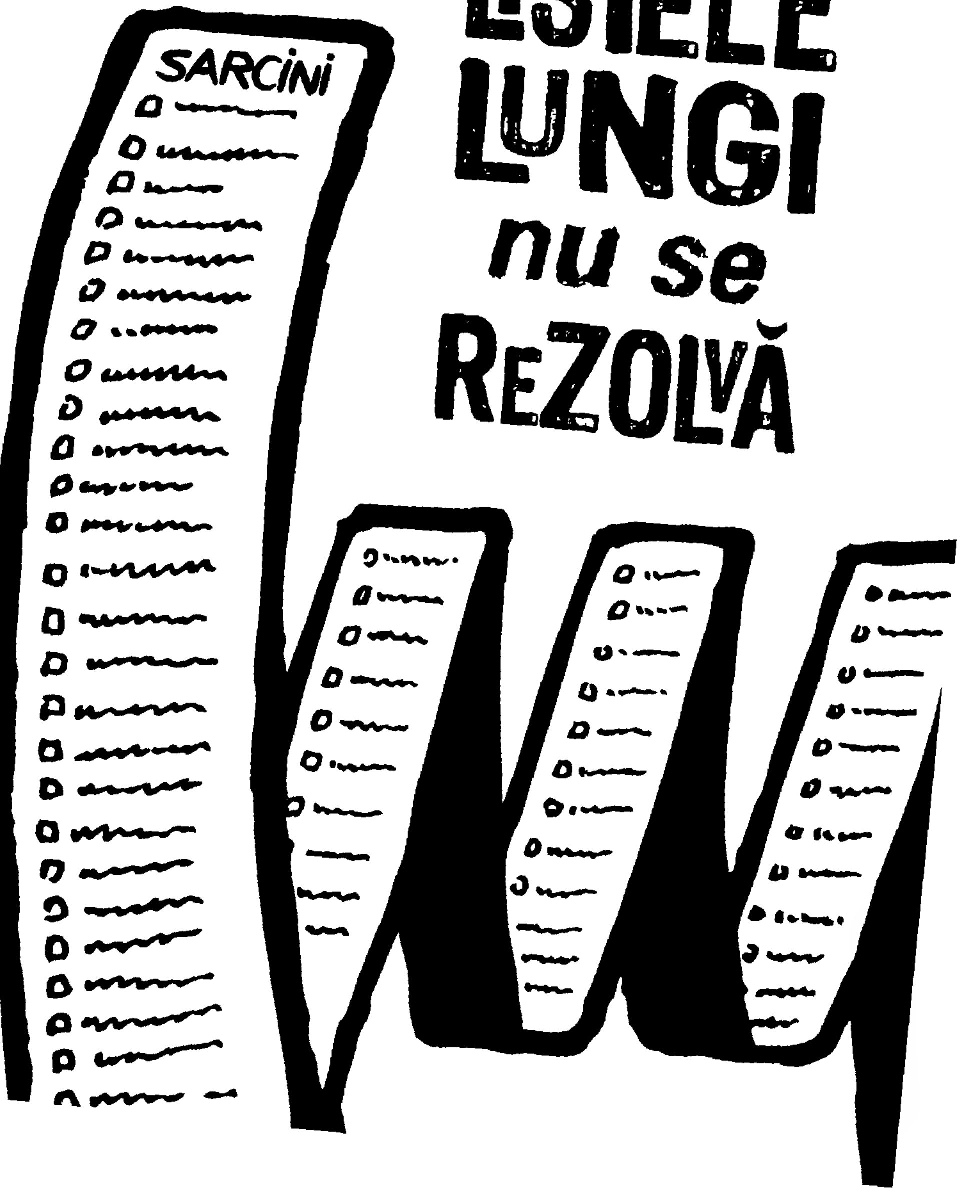
În plus, nu greșim puțin atunci când estimăm durata, ci ne înșelăm considerabil. Aceasta înseamnă că, dacă estimezi ceva pe șase luni, s-ar putea să greșești *amarnic*: nu e vorba de șapte luni în loc de șase, ci de un an în loc de șase luni.

De aceea, proiectul de autostradă „Big Dig" al orașului Boston s-a încheiat cu o întârziere de cinci ani și cu o depășire a bugetului de câteva miliarde. Iar Aeroportul Internațional Denver s-a deschis cu un an și patru luni după termenul inițial, cu o depășire a bugetului de două miliarde de dolari.

Care e soluția? Împarte proiectul de lungă durată în etape mai scurte. Cu cât o etapă e mai scurtă, cu atât este mai ușor de estimat. Probabil că tot te vei înșela, dar vei greși cu mult mai puțin ca atunci când estimezi un proiect îndelungat. Dacă e ceva care să dureze de două ori mai mult decât estimarea, e mai bine să fie o etapă scurtă, depășită cu două *săptămâni,* nu una de durată, depășită cu două *luni.*

Divizează întotdeauna timpul pe care-l ai la dispoziție în perioade mai scurte. În loc să ai un proiect de douăsprezece săptămâni, organizează-l sub forma a douăsprezece proiecte de o săptămână. În loc să estimezi sarcini care durează peste treizeci de ore, mai bine împarte-le în intervale mai realiste, de câte șase, până la zece ore. Și apoi ocupă-te de fiecare, pas cu pas.

PROBLEMELE de pe LISTELE LUNGI nu se REZOLVĂ



Problemele de pe listele lungi nu se rezolvă

Începe să faci liste mai scurte cu sarcinile pe care le ai de îndeplinit. Pe listele lungi se pune praful. Când s-a întâmplat ultima dată să termini de rezolvat problemele de pe o listă lungă? Poate le-ai dat gata pe primele, dar probabil că, în cele din urmă, ai ajuns să o lași baltă (sau să tai de pe listă probleme care nu au fost soluționate cu adevărat).

Listele lungi te fac să te simți vinovat. Cu cât o listă cu sarcini nerezolvate e mai lungă, cu atât te simți mai rău. Și, la un moment dat, pur și simplu nu o mai consulți fiindcă îți creează o stare proastă. Apoi începi să te stresezi și situația se complică mai mult.

Există o cale mai ușoară. Împarte lista lungă într-o serie de liste mai scurte. De pildă, împarte o listă cu o sută de sarcini în zece liste a câte zece sarcini. Aceasta înseamnă că, atunci când rezolvi o sarcină de pe o listă, ai încheiat 10% din lista respectivă, nu doar 1%.

E adevărat că, în realitate, mai ai de făcut la fel de multe lucruri. Însă acum poți să te concentrezi asupra unor sarcini punctuale și să fii mulțumit și motivat de progresul făcut. E mult mai bine decât să privești lucrurile în perspectivă și să te simți îngrozit și demoralizat.

În fiecare situație, încearcă să împarți problemele în sarcini din ce în ce mai simple, pe care le poți duce rapid la bun sfârșit. Simpla rearanjare a sarcinilor în acest mod poate avea un impact uimitor asupra productivității și motivației tale.

Și o recomandare rapidă despre stabilirea priorităților: nu-ți stabili prioritățile folosind numere sau etichete. Evită formulări de genul: „Asta e prioritatea numărul unu, asta e mai puțin urgent". La fel, nu-ți categorisi sarcinile în felul următor: „Asta e prioritate de nivelul trei, asta e de nivelul doi, asta, de

nivelul unu, asta e tot de nivelul trei" etc. Dacă vei face asta, vei ajunge aproape inevitabil să ai o grămadă de „priorități numărul unu". Iar asta nu înseamnă să-ți stabilești prioritățile.

Încearcă în schimb să-ți stabilești prioritățile vizual. Situează sarcina cea mai importantă cel mai sus. După ce o duci la bun sfârșit, următorul lucru de pe listă devine cel mai important. Astfel, nu vei avea decât un singur lucru important de făcut. Și unul e suficient.

IA

MAJORE MINORE

DECIZII

Ia decizii minore

Deciziile majore sunt greu de luat și greu de modificat. Iar, după ce le iei, ai tendința să continui să crezi că ai luat hotărârea corectă chiar dacă lucrurile nu stau așa. Îți pierzi obiectivitatea.

Când sunt în joc orgoliul și mândria ta, nu te mai poți răzgândi fără să faci impresie proastă. Dorința de a ieși cu basma curată e mai puternică decât aceea de a proceda corect. Și mai intervine și inerția: cu cât investești mai mult într-o direcție, cu atât e mai greu să adopți o altă cale.

Mai bine ia decizii minore, care au consecințe atât de reduse încât sunt, practic, temporare. Atunci când iei decizii minore nu ai cum să faci greșeli majore. Aceste decizii minore înseamnă că îți poți permite să schimbi ceva. Nu există nicio penalizare dacă o dai în bară. Îți repari greșeala și gata.

Faptul că iei decizii minore nu înseamnă că nu poți să-ți faci planuri mari sau să ai idei mărețe. Înseamnă doar că ești de părere că, pentru a-ți pune în practică ideile îndrăznețe, cel mai bine e să înaintezi pas cu pas, cu câte o decizie minoră.

Exploratorul polar Ben Saunders povestea că, în timpul expediției sale individuale la Polul Nord (31 de maratoane unul după altul, 72 de zile de unul singur), „marea decizie" era adesea atât de copleșitoare, încât zi de zi lua rareori hotărâri mai importante decât „să ajung la porțiunea aceea cu gheață situată la câțiva metri în față".

Astfel de obiective realizabile sunt cele mai benefice. E vorba de cele pe care le poți atinge și pe baza cărora poți evolua situația în ansamblu. Ai ocazia să spui: „Am reușit. Gata!". Apoi treci la următorul. Ai mult mai multe satisfacții așa decât având un obiectiv fantezist îndepărtat, pe care nu-l atingi niciodată.

CONCURENȚA

NU TE LUA DUPĂ IMPEX SRL

Nu te lua după ceilalți

Uneori, imitația face parte din procesul de învățare. De pildă, când vezi un student la Arte copiind un tablou dintr-un muzeu sau un toboșar care cântă pe fundalul soloului lui John Bonaham din melodia „Moby Dick" a formației Led Zeppelin. Când studiezi ceva, acest tip de imitație poate fi un instrument util în descoperirea propriei individualități.

Din nefericire, în lumea afacerilor, imitația e, de obicei, mai infamă. Poate că din cauza lumii în care trăim, în care poți copia orice cu ușurință. Poți fura cuvintele, imaginile sau codul cuiva într-o clipă. Iar asta înseamnă că e tentant să încerci să-ți construiești o afacere copiindu-i pe alții.

Însă aceasta e calea sigură către eșec. Când copiezi astfel, problema este că sari peste etapa în care înțelegi chestiunea respectivă. Și nu te poți dezvolta decât înțelegând lucrurile. Trebuie să înțelegi de ce dă roade o abordare sau de ce un lucru este așa cum este. Atunci când nu faci decât să copiezi, ratezi această etapă. Redai doar ultimul nivel în loc să înțelegi toate nivelurile precedente.

Mare parte din munca investită de creatorul inițial nu se vede. Nu e evidentă la nivel superficial. Imitatorul nu știe de ce un lucru arată într-un anumit fel, de ce un material are o anumită textură sau un text are un anumit stil. Copia e surogatul unei concluzii. Nu aduce cu sine substanță, înțelegerea chestiunii și nici vreo bază pentru deciziile viitoare.

În plus, dacă îi imiți pe alții, nu ai cum să ții pasul. Vei fi întotdeauna într-o postură pasivă. Nu conduci niciodată, ci doar îi urmezi pe alții. Nu faci decât să creezi ceva care e deja depășit – o simplă copie ieftină, o variantă inferioară a originalului. Ce viață e asta?

De unde știi când copiezi pe altcineva? Dacă altcineva face cea mai mare parte din muncă, înseamnă că îl copiezi. Lasă-te influențat, dar nu fura.

IDENTIFICĂTE CU PRODUSUL TĂU

Insuflă-i produsului tău un aer personal

Dacă ai succes, lumea va încerca să copieze ce faci. Asta e realitatea. Însă există o modalitate grozavă de a te proteja de imitatori: devino chiar *tu* parte a produsului sau serviciului oferit. Impune-ți modul unic de a gândi în ceea ce vinzi. Insuflă-i produsului tău un aer personal. Fă în așa fel încât să oferi ceva ce nu mai poate oferi nimeni.

Să luăm exemplul Zappos.com, un magazin online de încălțăminte ce valorează un miliard de dolari. O pereche de teniși de la Zappos e la fel ca una de la Foot Locker sau de la orice alt magazin. Însă Zappos se diferențiază prin obsesia omniprezentă a directorului executiv Tony Hsieh pentru serviciile de relații cu clienții.

La Zappos, angajații care se ocupă de serviciile de relații cu clienții nu folosesc scenarii gata pregătite și li se permite să discute pe îndelete cu clienții. Call center-ul și sediul central al companiei se află în același loc, nu la mare distanță. Și toți angajații Zappos – chiar și cei care nu lucrează în departamentul de servicii de relații cu clienții – își încep cariera în cadrul companiei răspunzând la telefon și lucrând în depozit timp de patru săptămâni. Acest devotament față de serviciile de relații cu clienții face din Zappos un magazin de încălțăminte unic.*

Un alt exemplu este Polyface, o firmă ecologică din Virginia, al cărei proprietar este Joel Salatin. Salatin are niște convingeri ferme și își conduce afacerea în conformitate cu acestea. Polyface vinde ideea că face anumite lucruri pe care o afacere agricolă mai mare nu le-ar putea face. Deși e mai costisitor așa, hrănește vitele cu iarbă, nu cu grăunțe, și nu le dă niciodată

* „A Shine on Their Shoes," *BusinessWeek*, 5 decembrie 2005, www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm (n.a.).

antibiotice. Produsele se cumpără de la fermă, nu se livrează. Oricine e bine-venit să viziteze ferma oricând și să intre oriunde. (Încearcă să faci asta la o fabrică obișnuită de procesare a cărnii.) Polyface nu vinde doar pui, vinde un mod de gândire. Și, datorită acestui fapt, clienții țin foarte mult la Polyface. Unii clienți vin în mod curent de la o distanță de 250 de kilometri ca să cumpere carne „curată" pentru familia lor.*

Dă-i un aer personal produsului tău și tuturor activităților *legate* de acesta: modul în care îl vinzi, modul în care oferi asistență tehnică, modul în care îl explici și modul în care îl livrezi. Concurența nu are cum să copieze *aerul personal* al produsului tău.

* „The Polyface Story", www.polyfacefarms.com/story.aspx (n.a.).

IA-TE la
HARȚĂ!

Ia-te la harță

Dacă ești de părere că firmele concurente fac o treabă de mântuială, spune acest lucru. Vei constata că ți se vor alătura și alții care sunt de aceeași părere. Faptul că ești anti-________ e o modalitate foarte bună de a ieși în evidență și de a atrage adepți.

De pildă, Dunkin' Donuts se poziționează pe piață drept anti-Starbucks. În reclamele lor, iau peste picior lanțul Starbucks fiindcă folosește termeni din alte limbi în loc să clasifice cafelele în mici, medii și mari. O altă campanie publicitară Dunkin' se bazează pe o degustare la care învinge Starbucks. Există și un site, numit DunkinBeatStarbucks.com, pe care vizitatorii pot trimite felicitări electronice cu mesaje de tipul: „Un prieten adevărat nu te lasă să bei cafea de la Starbucks".

Audi e un alt exemplu. Se ia de vechea gardă a producătorilor de mașini. „Vechile mărci de lux" cum sunt Rolls-Royce și Mercedes sunt „puse la zid" în reclame ce laudă Audi ca fiind alternativa nouă de lux. Audi critică sistemele de parcare automată de la Lexus cu reclame în care afirmă că șoferii de Audi știu să parcheze și singuri. Altă reclamă compară direct deținătorii de BMW și de Audi: proprietarul de BMW folosește oglinda retrovizoare ca să-și aranjeze părul, pe când șoferul de Audi o folosește ca să vadă în spate.

Apple atacă Microsoft cu reclame ce compară proprietarii de Mac cu cei de PC, iar 7UP se promovează drept Ne-Cola. Under Armour se poziționează pe piață ca Nike pentru generația nouă.

Toate aceste exemple arată ce forță și ce orientare poți dobândi atunci când ai în vizor o țintă. Tu de cine vrei să te iei?

Te poți prezenta și ca oponentul unei întregi industrii. Dyson's Airblade pleacă de la premisa că industria uscătoarelor de mâini e un eșec și se promovează drept o variantă mai rapidă și mai igienică. I Can't Believe It's Not Butter* își pomenește inamicul chiar în numele produsului.

Faptul că ai un inamic îți oferă și o poveste grozavă pe care să le-o spui clienților. Întotdeauna ești remarcat atunci când adopți o poziție fermă. Conflictul îi entuziasmează pe consumatori. Îi face să adopte o tabără sau alta. Se creează pasiuni. Și asta e o modalitate minunată de a-i face pe ceilalți să te remarce.

---

* „I can't believe it's not butter" (engl.) – „Nu-mi vine să cred că nu e unt" (n.t.).

FĂ MAI PUȚIN *decât* CONCURENȚA

Fă mai puțin decât concurența

În mod tradițional, pentru a-ți învinge concurența, ți se recomandă să oferi ceva mai mult decât ei. Dacă produsul lor are patru funcționalități, oferă cinci (sau cincisprezece sau douăzeci și cinci). Dacă ei cheltuie 20.000 de dolari, tu trebuie să cheltui 30.000 de dolari. Dacă ei au 50 de angajați, tu ai nevoie de 100.

Această mentalitate caracteristică Războiului Rece nu duce nicăieri. Când ajungi să fii atras într-o competiție a „înarmării", ajungi să duci o luptă nesfârșită care îți consumă banii, timpul și energia. Și te mai și obligă să fii în permanență în defensivă. Companiile defensive nu au o viziune asupra viitorului; nu fac decât să se gândească la trecut. Nu conduc; sunt conduse.

Așadar ce ar trebui să faci? Pentru a-ți învinge concurența, fă mai puțin. Rezolvă problemele simple și lasă concurența să se ocupe de problemele neplăcute, dificile și complicate. În loc să-i depășești, lasă-i să te depășească. În loc să faci mai mult, încearcă să faci mai puțin.

Industria bicicletelor oferă un exemplu grozav. Ani de zile, marile mărci de biciclete s-au concentrat asupra dotărilor tehnologice de ultimă oră: biciclete de teren cu suspensii și frâne foarte eficiente pe disc sau biciclete urbane ușoare, din titan, cu o mulțime accesorii din fibră de carbon. Și se presupunea că bicicletele trebuie să aibă mai multe viteze: trei, zece sau chiar douăzeci și una.

Însă, de curând, bicicletele cu pinion fix au căpătat mare popularitate, în ciuda faptului că le lipsește cu desăvârșire tehnologia înaltă. Aceste biciclete au o singură viteză. Unele modele nu au frâne. Avantajul: sunt mai simple, mai ușoare, mai ieftine și nu au nevoie de prea multă întreținere.

Un alt exemplu grăitor de produs care are succes fiind mai simplu decât cel al concurenței: camera video Flip – o cameră

compactă, foarte simplă, care a acaparat o cotă semnificativă de piață într-o perioadă scurtă de timp. Iată câte funcții *îi lipsesc* camerei Flip:

- Nu are ecran mare (iar ecranul său mic nu este rabatabil ca să te filmezi singur)
- Nu face fotografii
- Nu poți folosi casete sau discuri (trebuie să descarci filmele pe computer)
- Nu are meniu
- Nu are setări
- Nu are iluminare video
- Nu are vizor
- Nu are efecte speciale
- Nu are mufă pentru căști
- Nu are capac pentru obiectiv
- Nu are card de memorie
- Nu are zoom optic

Camera Flip își câștigă adepți fiindcă face doar câteva lucruri simple, dar le face bine. E ușor și plăcut de folosit. Ajunge în locuri în care o cameră mai mare nu ar putea ajunge și e folosită de persoane care nu ar folosi niciodată o cameră mai sofisticată.

Nu te jena cu faptul că produsul sau serviciul tău face mai puține lucruri. Scoate-l în evidență. Mândrește-te cu asta. Vinde-l la fel de agresiv cum își vinde concurența lista lungă de funcționalități.

CONCENTREAZĂ-TE
ASUPRA
TA
NU ASUPRA
LOR

Cui îi pasă ce fac ceilalți?

La urma urmei, nici nu merită să acorzi prea multă atenție concurenței. De ce? Dacă-ți faci griji cu privire la concurență, aceasta ajunge în scurt timp să te obsedeze. Oare cu ce se ocupă în clipa asta? Oare ce vor face în continuare? Cum ar trebui să reacționăm?

Fiecare mișcare ajunge să fie ceva ce trebuie analizat. Iar asta e o stare îngrozitoare. Creează un stres și o anxietate copleșitoare. Această stare nu e benefică pentru a crea nimic.

Și, în orice caz, e o îndeletnicire inutilă. Concurența evoluează în permanență. Concurentul de azi poate fi complet diferit de concurentul de mâine. Și nu ai cum să controlezi așa ceva. Ce sens are să te îngrijoreze lucrurile pe care nu le poți controla?

Mai bine te concentrezi asupra a ceea ce faci tu. Ce se întâmplă cu afacerea ta e mult mai important decât ce se întâmplă cu afacerile celorlalți. Atunci când pierzi vremea gândindu-te la ce fac alții, nu mai investești timp îmbunătățind ceea ce faci tu.

Dacă te concentrezi prea mult asupra concurenței, propria viziune va ajunge să-și piardă din impact. Șansele tale de a crea ceva inovator scad vertiginos atunci când îți tot aglomerezi mintea cu ideile altora. Devii reacționar, nu vizionar. Și ajungi să oferi produsele concurenților tăi sub altă înfățișare.

Dacă îți propui să construiești „moartea iPodului" sau „noul Pokemon", deja ți-ai pus cruce. Astfel îi permiți concurenței să stabilească parametrii. Nu ai cum să depășești compania Apple la propriul joc. Ei sunt cei care definesc regulile. Și nu ai cum să bați pe cineva care face regulile. Trebuie să schimbi regulile, nu doar să construiești ceva puțin mai bun.

Nu te întreba dacă reușești „să învingi" compania Apple (sau, în fine, tartorul din domeniul tău). Nu trebuie să-ți pui această întrebare. Nu e o luptă în care fie câștigi, fie pierzi. Profiturile și costurile lor îi privesc. Iar pe tine te privesc profiturile și costurile tale.

Dacă ai de gând să fii ca toți ceilalți, atunci de ce ai mai intrat în joc? Dacă nu faci decât să imiți concurența, existența afacerii tale nu mai are niciun rost. Chiar dacă ajungi să pierzi, e mai bine să te duci la fund luptând pentru lucrurile în care crezi, nu imitându-i pe alții.

EVOLUȚIA

SPUNE
NU

Spune nu din principiu

Dacă mi-aş fi ascultat clienţii,
le-aş fi construit un cal mai rapid.
– **HENRY FORD**

E foarte uşor să spui „da". Accepţi o funcţionalitate suplimentară, accepţi un termen exagerat de optimist, accepţi un model mediocru... Curând, vraful de lucruri pe care le-ai acceptat ajunge să fie într-atât de mare, încât nici nu mai vezi lucrurile de care ar trebui să te ocupi de fapt.

Începe să te obişnuieşti să refuzi – chiar şi când e vorba de multe dintre cele mai bune idei ale tale. Foloseşte puterea refuzului pentru a-ţi stabili priorităţile. Rareori se întâmplă să regreţi că ai refuzat ceva. Însă adesea ajungi să regreţi că ai spus „da".

Oamenii evită să refuze fiindcă nu le place confruntarea. Însă alternativa e şi mai neplăcută. Lungeşti lucrurile, le complici şi lucrezi la idei în care nu crezi.

E ca într-o relaţie: e greu să te desparţi, dar e şi mai rău să rămâi cu cineva fiindcă eşti prea laş să pui piciorul în prag. Fă faţă imediat disconfortului scurt al confruntării şi evită regretele pe termen lung.

Şi nici să nu crezi baliverele acelea cu „clientul are întotdeauna dreptate". Dacă ai fi maestru bucătar şi mai mulţi clienţi ţi-ar spune că mâncarea ta e prea sărată sau prea picantă, probabil că ai schimba ceva. Însă dacă ai câţiva muşterii firoscoşi care-ţi spun să pui banane în lasagna, ai să-i refuzi şi nu va fi nicio problemă. Nu merită să le faci pe plac câtorva clienţi îndrăzneţi dacă astfel compromiţi produsul pentru restul lumii.

ING Direct a construit banca americană cu cea mai rapidă dezvoltare spunând „nu". Când clienţii cer un card de credit,

sunt refuzați. Când cer instrumente de tranzacționare online, sunt refuzați. Când cer să-și deschidă un cont cu un milion de dolari, sunt refuzați. (Banca are o limită maximă strictă pentru depuneri.) ING nu vrea să complice lucrurile. De aceea, banca oferă doar câteva tipuri de conturi de economii, certificate de depozit și fonduri de investiții, dar asta e tot.

Însă nu fi măgar atunci când spui „nu". Fii sincer. Dacă nu ești dispus să-i faci pe plac unui client, fii politicos și explică-i de ce. Oamenii sunt surprinzător de înțelegători atunci când stai și le explici punctul tău de vedere. S-ar putea chiar să-i convingi să-ți adopte perspectiva. Dacă nu, recomandă-le o companie concurentă, dacă crezi că este vreuna care are o soluție mai bună. E mai bine ca oamenii să fie mulțumiți folosind produsul altcuiva decât să fie nemulțumiți de produsul tău.

Obiectivul tău este să te asiguri că produsul pe care-l faci este în continuare potrivit pentru tine. Tu ești cel care trebuie să creadă cel mai mult în el. Astfel, vei putea spune: „Cred că vă va plăcea la nebunie, căci și mie îmi place la nebunie".

LASĂ-ȚI CLIENȚII *să te* DEPĂȘEASCĂ

Lasă-ți clienții să te depășească

Poate ai mai întâlnit următoarea situație: un client îi plătește o mulțime de bani unei companii. Compania încearcă să-i facă pe plac clientului cât mai mult. Adaptează și modifică produsul la cerințele acestui client și începe să-și înstrăineze baza de clienți de rând.

Apoi, într-o bună zi, clientul mare ajunge să plece și compania ia plasă – iar plasa e un produs adaptat ideal pentru un client care nu mai există. Și acum nu mai e potrivit pentru nimeni altcineva.

Atunci când te dai peste cap să le faci pe plac clienților actuali, ajungi să te izolezi de clienții noi. Produsele sau serviciile tale ajung să fie adaptate clienților actuali în așa măsură, încât nu mai atrag clienți noi. Și acesta e începutul sfârșitului companiei tale.

La ceva vreme după ce creaserăm primul nostru produs, am început să primim critici de la clienți care lucraseră cu noi de la bun început. Spuneau că aplicația noastră nu mai era pe măsura necesităților lor. Companiile lor se dezvoltau și voiau să ne modificăm produsul, pentru a reflecta complexitatea și noile cerințe.

I-am refuzat. Și iată de ce: preferăm să avem clienți care ajung într-un final să considere că produsele noastre sunt depășite decât clienți care să se simtă depășiți de produsele noastre. Introducerea unor funcționalități pentru utilizatorii avansați pentru a le face pe plac unora îi poate intimida pe cei care încă nu ne folosesc produsul. Îndepărtarea posibililor clienți noi e mai neplăcută decât pierderea clienților vechi.

Când le permiți clienților să te depășească, vei ajunge cel mai probabil să ai un produs simplu – și nu e nicio problemă.

Nevoile reduse, simple şi de bază sunt permanente. Există o sursă nesfârşită de clienţi care au nevoie exact de aşa ceva.

Iar numărul celor care *nu* îţi folosesc produsul va fi întotdeauna mai mare decât numărul clienţilor tăi. Ai grijă ca produsul tău să le fie accesibil acestor persoane. Aici e potenţialul dezvoltării continue a companiei tale.

Oamenii se schimbă şi situaţiile, asemenea. Nu poţi fi totul pentru toată lumea. Companiile trebuie să fie devotate unui *tip* de client, nu unui anumit client, care are nevoie în permanenţă de schimbare.

REVOLUȚIONAR!

NOU! ÎN VOGĂ!

Uimitor! MAI RAPID!

nu confunda ENTUZIASMUL

CU PRIORITATEA

util

Nu confunda entuziasmul cu prioritatea

Găsirea unor idei strălucite te entuziasmează. Începi să-ţi imaginezi oportunităţile şi beneficiile. Şi, desigur, vrei să faci totul imediat. Aşadar laşi la o parte tot ce faci în momentul de faţă şi începi să te ocupi de cea mai recentă şi mai strălucită idee a ta.

Proastă mişcare! Faptul că noua idee te entuziasmează nu e un indicator obiectiv al adevăratei sale valori. O idee cu care acum ţi se pare că mergi la sigur ajungi adeseori să ţi se pară doar ceva „drăguţ" până dimineaţă. Şi dacă e doar „drăguţ", nu merită să laşi totul baltă pentru asta.

Nouă ne vin mereu idei pentru funcţionalităţi noi. În plus, şi clienţii noştri ne dau zeci de idei interesante în fiecare zi. Bineînţeles că ar fi plăcut să ne ocupăm imediat de toate aceste idei şi să vedem unde duc. Însă, dacă am face asta, am ajunge să ne agităm şi să batem pasul pe loc, fără să ajungem nicăieri.

Aşadar lasă-ţi cele mai recente idei geniale „să se răcorească" o vreme. Bineînţeles, e bine să ai cât mai multe idei grozave. Entuziasmează-te! Dar nu acţiona în vâltoarea momentului. Notează-le şi lasă-le deoparte câteva zile. Apoi, evaluează-le cu calm locul real printre priorităţile tale.

„BUN ȘI ACASĂ"

Fii bun „și acasă"

Știi cum e. Te duci la un magazin. Compari câteva produse diferite și te convinge cel care ți se pare că e cea mai bună afacere. Are cele mai multe funcționalități. E cel mai simpatic. Ambalajul e grozav. Sloganul de pe cutie e senzațional. Totul pare nemaipomenit.

Însă apoi ajungi acasă și te dezamăgește. Nu e atât de ușor de folosit precum credeai. Are prea multe funcționalități de care nu ai nevoie. Ajungi să te simți tras pe sfoară. Nu te-ai ales cu produsul de care aveai nevoie și ajungi la concluzia că ai cheltuit prea mulți bani.

Tocmai ai cumpărat un produs „bun doar la magazin". Adică un produs de care ești mai încântat la magazin decât după ce îl folosești.

Companiile inspirate fac exact opusul: produse care sunt bune și acasă. După ce ajungi cu produsul acasă, ajungi să fii mai impresionat de calitățile lui decât ai fost la magazin. Îl folosești zi de zi și ajunge să-ți placă din ce în ce mai mult. Și le povestești și prietenilor despre el.

Atunci când creezi un produs care e bun acasă, s-ar putea să fie nevoie să sacrifici o parte din entuziasmul de la magazin. Un produs care execută funcțiile de bază fără cusur s-ar putea să nu pară așa de incitant ca produsele concurente care sunt împodobite cu tot felul de zorzoane. Adesea, un produs care e foarte bun doar la puține lucruri nu gâdilă privirea de la distanță. Dar nu-i nimic. Îți dorești o relație pe termen lung, nu o aventură de o noapte.

Acest lucru e la fel de adevărat și pentru reclame, și pentru ambalajele și vitrinele din magazin. Cu toții am văzut vreo reclamă TV la un gadget „revoluționar" care îți va schimba viața. Însă, atunci când primești produsul prin poștă, se dove-

dește a fi o dezamăgire. Nu e nici pe departe la fel de important ca un produs să fie bun în reclame pe cât e să fie bun acasă. Consumatorii nu vor uita o experiență neplăcută în utilizarea unui produs promovat cu ajutorul reclamelor sau al marketingului.

NU-ȚI NOTA NIMIC

Nu-ți nota nimic

Cum ții evidența tuturor lucrurilor pe care și le doresc clienții? Nu o ții. Ascultă-i pe oameni, dar apoi uită ce ți-au spus. Serios.

Nu ai nevoie de foi de calcul, de bază de date sau de sistem de îndosariere. Dorințele care contează cu adevărat sunt cele pe care le auzi la nesfârșit. După o vreme, nu vei mai avea cum să le uiți. Clienții vor fi memoria ta. Ei îți vor reaminti constant. Ei îți vor arăta care sunt lucrurile care trebuie să te preocupe cu adevărat.

Dacă există o cerință de care ai tendința să tot uiți, e semn că nu e foarte importantă. Lucrurile cu adevărat importante nu se fac nevăzute.

PROMOVAREA

BUCURĂ-TE
de ANONIMAT

Bucură-te de anonimat

În clipa de față, nimeni nu știe cine ești. Și nu e nicio problemă. Faptul că nu ești cunoscut îți oferă o postură grozavă. Bucură-te de faptul că ești în umbră.

Profită de această perioadă ca să faci greșeli fără să afle toată lumea despre ele. Ajustează-ți produsul în permanență. Identifică micile probleme. Testează idei aleatorii. Încearcă abordări noi. Nu te cunoaște nimeni, așa că nu e nicio problemă dacă o dai în bară. Anonimatul te ajută să-ți ocrotești orgoliul și să-ți păstrezi încrederea.

Tocmai din acest motiv, magazinele testează mereu produsele pe eșantioane de piață. Când Dunkin' Donuts și-a pus problema să vândă pizza, hotdog și sendvișuri calde, și-a testat produsele în doar zece zone alese.

Spectacolele de pe Broadway reprezintă și ele un exemplu grozav de idei testate mai întâi pe un public restrâns. Spectacolele sunt în mod obișnuit probate într-un oraș mai mic înainte să fie prezentate la New York. Prezentarea spectacolului în alt oraș le permite actorilor să aibă parte de câteva reprezentații cu public înainte ca spectacolul să fie susținut în fața criticilor mai aspri și a creatorilor de tendințe.

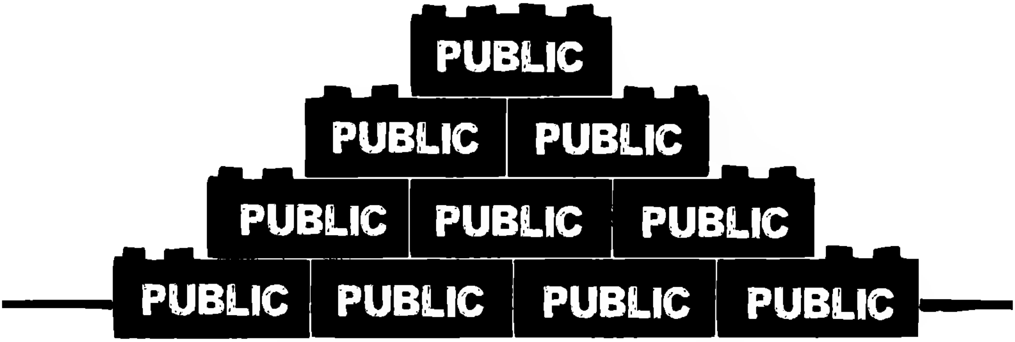
Oare ți-ai dori ca întreaga lume să fie cu ochii pe tine prima dată când faci ceva? Dacă nu ai mai ținut niciodată un discurs, oare ai vrea să-l ții pe primul pentru zece mii de persoane sau doar pentru zece? Nu ți-ai dori să te urmărească toată lumea atunci când *pui bazele* afacerii tale. Nu are niciun rost să le spui tuturor să se uite la tine atât timp cât încă nu ești gata să fii privit.

Ai în vedere și faptul că, odată ce firma ta se va mări și va deveni mai cunoscută, în mod inevitabil îți vei asuma mai puține riscuri. Atunci când ai succes, începe să apară presiunea

de a-ți păstra previzibilitatea și consecvența. Devii mai conservator. E mai greu să-ți asumi riscuri. Și atunci încep să se fosilizeze anumite trăsături și ajunge să fie dificil să te schimbi.

Dacă produsul tău e folosit de milioane de persoane, fiecare schimbare pe care o faci va avea un impact mult mai mare. Înainte, exista posibilitatea să superi o sută de persoane atunci când schimbai ceva. Acum s-ar putea să superi câteva mii. Cu o sută de persoane te poți înțelege, dar ai nevoie de trupe de șoc ca să înfrunți zece mii de clienți furioși.

Începutul sub anonimat îți va lipsi mai târziu, când vei ajunge să ți se urmărească și cea mai mică mișcare. Acum e momentul să-ți asumi riscuri fără să-ți faci griji că te faci de râs.


PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC
PUBLIC

Formează-ți un public

Toate companiile au clienți. Companiile norocoase au admiratori. Însă cele mai privilegiate companii au *public*. Publicul poate fi arma ta secretă.

Multe companii cheltuie în continuare bani grei ca să ajungă la consumatori. De fiecare dată când au ceva de spus, apelează la buget, scot un teanc serios de bani și fac niște reclame. Însă această abordare este și costisitoare, și de o eficiență incertă. Se spune că jumătate din bugetul alocat reclamelor e risipită – atâta doar că nu știi care jumătate.

Cele mai inspirate companii de astăzi știu că nu aceasta e soluția. În loc să încerci să tragi oamenii de mânecă, ceea ce urmărești tu este să vină ei la tine. Publicul revine regulat – din inițiativă proprie – să vadă ce mai ai de spus. Acesta e cel mai receptiv grup de clienți sau posibili clienți pe care-i vei avea vreodată.

În ultimii zece ani, ne-am format un public de peste o sută de mii de cititori zilnici ai blogului nostru Signal vs. Noise. În fiecare zi, aceștia revin ca să vadă ce avem de spus. Discutăm despre design, despre afaceri, software, psihologie, eficacitate sau despre domeniul nostru de activitate în general. Indiferent despre ce e vorba, acești oameni sunt suficient de interesați ca să revină și să ne mai asculte. Și, dacă le place ce avem de spus, probabil că le va plăcea și ce avem de vândut.

Cât de mult ne-ar costa să ajungem la urechile acestor sute de mii de persoane în fiecare zi, prin metoda clasică? Sute de mii? Milioane? Și cum am proceda? Prin reclame la televizor? Prin spoturi publicitare la radio? Prin corespondență directă?

Atunci când îți formezi un public, nu mai trebuie să cumperi atenția oamenilor, ți-o acordă ei, de bunăvoie. E un avantaj uriaș.

Prin urmare, formează-ți un public. Vorbește, scrie, fă-ți un blog, scrie pe Twitter, fă înregistrări video – nu contează. Împărtășește informații de valoare și, încet, dar sigur, îți vei forma un public loial. Apoi, când va fi nevoie să le aduci ceva la cunoștință, persoanele potrivite te vor asculta deja.

NU

CH€LTUI MAI MULT

INSTRUIEȘTE MAI MULT

Instruiește mai mult decât concurența

Poți să-ți faci reclamă. Poți să angajezi oameni de vânzări. Poți să sponsorizezi evenimente. Însă competitorii tăi fac același lucru. Cum te ajută aceste lucruri să ieși în evidență?

În loc să încerci să cheltui mai mult, să vinzi mai mult sau să sponsorizezi mai mult decât concurența, încearcă să instruiești mai mult. Competitorii tăi probabil nici nu se gândesc să instruiască. Majoritatea afacerilor se concentrează pe vânzări sau pe servicii, însă nu le vine în minte să și instruiască.

Compania Hoefler Type Foundry îi învață pe designeri despre fonturi la Typography.com. Etsy, un magazin online cu produse făcute de mână, organizează ateliere de antreprenoriat în care li se explică „cele mai bune practici" și idei promoționale celor care vând pe site. Gary Vaynerchuk, care deține un magazin mare de vinuri, învață lumea despre vinuri online, la Wine Library TV și zeci de mii de oameni îi urmăresc materialele zi de zi.

Instruiește-i pe ceilalți și vei crea o legătură care nu are cum să se consolideze cu ajutorul tacticilor tradiționale de marketing. Să cumperi atenția oamenilor cu un anunț într-o revistă sau cu un banner online e ceva. Dar să le câştigi loialitatea învățându-i ceva creează o cu totul altă legătură. Astfel, vor avea mai multă încredere în tine. Te vor respecta mai mult. Chiar dacă nu-ți folosesc produsul, tot pot să fie fanii tăi.

Instruirea e un lucru pe care independenții și companiile mici îl pot face, însă nu și concurenții lor mai mari. Companiile mari își pot permite o reclamă la Super Bowl; tu nu. Însă îți poți permite să instruieşti, iar asta e ceva ce ei nu vor face niciodată, deoarece companiile mari sunt obsedate de secretele companiei. Tot ce se întâmplă acolo trebuie verificat de un

avocat și trebuie să respecte etape peste etape de birocrație. Instruirea celorlalți e șansa ta să-i depășești.

IA EXEMPLUL MAEȘTRILOR BUCĂTARI

Ia exemplul maeştrilor bucătari

Probabil ai auzit de Emeril Lagasse, de Mario Batali, de Bobby Flay, de Julia Child, de Paula Deen, de Rick Bayless sau de Jacques Pépin. Sunt mari maeştri bucătari, însă există mulţi mari maeştri bucătari în lume. Atunci de ce ai auzit de aceştia şi de ceilalţi nu? Fiindcă ei îşi împărtăşesc toate secretele. Îşi publică reţetele în cărţi de bucate şi îşi demonstrează măiestria în emisiuni despre gătit.

În calitate de om de afaceri, ar trebui şi tu să împărtăşeşti tot ceea ce ştii. E o practică interzisă pentru majoritatea celor din lumea afacerilor. De obicei, companiile sunt paranoice şi secretoase. Cred că au nu ştiu ce absurdităţi brevetate şi aberaţii de avantaje competitive. Poate câteva dintre ele au aşa ceva, însă majoritatea nu. Şi cele care nu au aşa ceva ar trebui să înceteze să se mai comporte asemenea celorlalte. Nu-ţi fie frică să împărtăşeşti.

O reţetă e mult mai uşor de copiat decât o afacere. Asta n-ar trebui să-l sperie pe Mario Batali? De ce ar apărea la televizor şi ţi-ar arăta cum anume face ceea ce face? De ce şi-ar publica toate reţetele în cărţi de bucate, pe care oricine le poate cumpăra, având astfel posibilitatea să le copieze? Fiindcă ştie că acele reţete şi tehnici nu sunt suficiente pentru a-l învinge acolo unde se pricepe mai bine. Niciunul dintre cumpărătorii cărţii lui de bucate nu-şi va deschide un restaurant lângă al său, făcându-l să dea faliment. Pur şi simplu nu merge aşa. Cu toate acestea, mulţi oameni din lumea afacerilor cred că asta se va întâmpla când concurenţa va afla cum anume lucrează. Termină cu prostiile!

Prin urmare, fă ca maeştrii bucătari celebri. Ei gătesc, prin urmare scriu cărţi de bucate. Tu cu ce te ocupi? Care sunt „reţetele" tale? În ce constă „cartea ta de bucate"? Ce poveşti

informative și educative poți spune lumii despre activitatea ta, care să te și promoveze? Această carte e cartea noastră de bucate. A ta care e?

INTRĂ
ÎNCULISE

Intră în culise

Oferă-le oamenilor posibilitatea de a pătrunde în culise și arată-le cum funcționează afacerea ta. Imaginează-ți că e cineva care ar vrea să facă un reality show despre afacerea ta. Ce anume ar prezenta publicului? Acum nu te mai gândi că va apărea altcineva care să facă asta și ocupă-te chiar tu.

Crezi că nu-i va păsa nimănui? Gândește-te mai bine. Chiar și meseriile aparent plictisitoare pot fi fascinante când sunt prezentate așa cum trebuie. Nu e nimic mai plictisitor decât pescuitul comercial sau condusul autovehiculelor de transport. Și totuși Discovery Channel și History Channel au transformat aceste profesii în emisiuni de mare succes: *O pradă mortală* și *Camionagiii gheţurilor.*

Și nici nu trebuie să fie o meserie periculoasă. Oamenilor le place la nebunie să afle micile secrete din diverse domenii, chiar și despre cel care se ocupă de producerea micilor bezele din cutiile de cereale pentru micul dejun. De aceea are atât de mult succes emisiunea *Unwrapped* de pe canalul Food Network, care dezvăluie secretele micilor deserturi pentru prânz, ale sucurilor carbogazoase, ale dulciurilor de la cinematograf și a multor altor alimente.

Oamenii sunt curioși cu privire la modul în care se fac anumite lucruri. De aceea le plac vizitele în fabrici sau materialele din culise de pe DVD-uri. Vor să vadă cum se construiesc platourile de filmare, cum se realizează animaţia, cum alege regizorul distribuţia unui film etc. Vor să știe cum și de ce iau alţii anumite decizii.

Permiţându-le oamenilor să pătrundă în culise, îţi modifici relaţia cu ei. Aceștia se vor simţi atașaţi de tine și te vor percepe ca pe o ființă umană, nu ca pe o companie impersonală. Vor vedea câtă energie și cât efort sunt necesare pentru a pro-

duce ceea ce vinzi. Vor ajunge să te înțeleagă mai bine și să te apreciezi mai mult pentru ceea ce faci.

ARTI-
FICIAL
ARTI-
FICIAL
ARTI
FICIAL

Nimănui nu-i plac florile de plastic

Lumea afacerilor e plină de „profesionişti" care poartă uniformă şi încearcă să pară perfecţi. În realitate, dau doar impresia că sunt rigizi şi plicticoşi. Nimeni nu se poate apropia de astfel de persoane.

Nu-ţi fie teamă să-ţi expui defectele. Imperfecţiunile sunt reale şi oamenii reacţionează la ce e real. De asta ne plac florile adevărate, care se ofilesc, şi nu cele perfecte, de plastic, care nu se schimbă niciodată. Nu-ţi face griji cu privire la modul în care ar trebui să vorbeşti şi să te comporţi. Arată lumii cum eşti în realitate, cu toate cusururile tale.

Lipsa de perfecţiune are farmecul ei. Aceasta e esenţa principiului japonez *wabi-sabi*. *Wabi-sabi* apreciază caracterul şi unicitatea, nu o faţadă lucioasă. Ne învaţă să acceptăm crăpăturile şi zgârieturile. De asemenea, se referă şi la simplitate. Elimini elementele ornamentale şi foloseşti ceea ce ai. Leonard Koren, autorul unei cărţi despre *wabi-sabi* ne dă următorul sfat: redu până ajungi la esenţial, dar nu elimina şi poezia. Menţine lucrurile curate şi nu le îngreuna, dar nici nu le steriliza.*

E frumos spus: nu elimina poezia din ceea ce faci. Atunci când ceva e şlefuit prea mult, îşi pierde spiritul. Seamănă cu un robot.

Aşadar vorbeşte firesc. Dezvăluie lucruri despre care alţii nu sunt dispuşi să discute. Fii sincer în legătură cu neajunsurile tale. Arată-le celorlalţi cea mai recentă versiune a produsului la care lucrezi, chiar dacă nu ai terminat încă. Nu e nicio problemă dacă nu e perfect. S-ar putea să nu pari la fel de profesionist, dar vei părea mult mai veritabil.

---

* Pilar Viladas, „The Talk: The Slow Lane", revista *New York Times*, 9 octombrie 2005, www.tinyurl.com/ychqtup (n.a.).

COMUNICATELE
DE PRESĂ
SUNT
DOAR DE
UMPLUTURĂ

Comunicatele de presă sunt doar de umplutură

Cum se cheamă o prezentare generică trimisă la sute de necunoscuți, în speranța că unul dintre ei va mușca nada? Spam. Așa sunt și comunicatele de presă: prezentări generice, menite să apară în presă, trimise la sute de ziariști pe care nu-i cunoști, în speranța că unul dintre ei va scrie despre tine.

Să analizăm o clipă scopul unui comunicat de presă: e un text pe care-l trimiți fiindcă vrei să te faci remarcat. Vrei să se scrie în presă despre noua ta companie, despre noul tău produs, serviciu, anunț sau orice altceva. Vrei să se entuziasmeze îndeajuns încât să scrie un articol despre tine.

Însă comunicatele de presă sunt o cale execrabilă de a face acest lucru. Sunt perimate și lipsite de originalitate. Nu conțin nimic incitant. Ziariștii răsfoiesc sute de astfel de texte pe zi. Ajung să fie îngropați sub o avalanșă de titluri pompoase și false citate ale directorilor executivi. Totul e catalogat drept senzațional, revoluționar, inovator și uimitor. Ajungi imun.

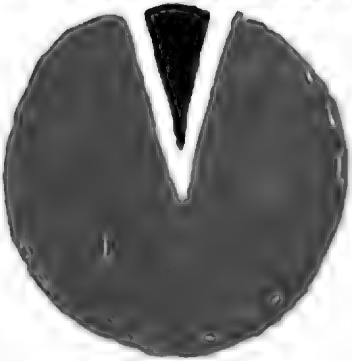
Dacă vrei să atragi atenția cuiva, e stupid să faci același lucru ca toți ceilalți. Trebuie să ieși în evidență. Prin urmare, de ce să lansezi comunicate de presă, la fel ca toți ceilalți? De ce să le trimiți spam ziariștilor, când căsuța lor poștală e deja plină cu spam de la alte persoane?

În plus, comunicatele de presă sunt generice. Le scrii o dată și apoi le trimiți unei mulțimi de reporteri – unor persoane pe care nu le cunoști și care nu te cunosc. Cum te prezinți? Cu această notă vagă, generică, pe care le-o trimiți și celorlalți? Oare asta e impresia pe care vrei să le-o faci? Chiar crezi că așa îi vei convinge să scrie despre tine?

Mai bine sună pe cineva. Scrie un mesaj personal. Dacă ai citit un articol despre o companie sau un produs similar, contactează-l pe ziaristul care l-a scris. Încearcă să-l convingi cu

pasiune, cu interes, cu viață. Fă ceva care să aibă sens! Fă-te remarcat! Ieși în evidență! Fii de neuitat! Doar așa vei ajunge să apari în presă.

PROMOVARE DE NIȘĂ, NU PROMOVARE ÎN MASS MEDIA



Dă-l încolo de Wall Street Journal

Lasă baltă *Time, Forbes, Newsweek, BusinessWeek, New York Times* și *Wall Street Journal.* E practic imposibil să convingi un reporter de la una dintre aceste publicații. Ai noroc dacă reușești măcar să dai de el. Și, chiar dacă ajungi la el, probabil că oricum nu-i va păsa de ce ai să-i spui. Nu ești suficient de mare ca să contezi.

Ar fi mai bine să încerci să-ți publici povestea într-o publicație de specialitate sau să ți-o preia un blogger de nișă. În aceste medii, ștacheta e mult mai jos. Poți să scrii un e-mail și să ți se răspundă (sau chiar să se scrie despre tine) în aceeași zi. Nu există consiliu editorial sau reprezentant pentru relațiile cu publicul care trebuie să-și dea cu părerea. Mesajul tău nu trebuie să treacă prin niciun sistem de filtrare.

Oamenii aceștia abia așteaptă să descopere un nou-venit. Le place la nebunie să fie inițiatori de curente, să găsească ceva nou și să pună lucrurile în mișcare. De aceea mulți reporteri de renume apelează acum la site-urile mai mici ca să găsească subiecte noi. Subiecte care încep de la periferie și ajung rapid să fie în atenția tuturor.

Despre noi s-a scris în marile publicații convenționale precum *Wired* și *Time,* însă am constatat că site-ul nostru primește mai multe vizite atunci când apărem pe site-uri precum Daring Fireball, un site pentru amatorii de Mac, sau Lifehacker, un site despre productivitate. Linkurile către noi publicate pe aceste site-uri au drept rezultat creșteri spectaculoase ale traficului de pe site-ul nostru și ale vânzărilor. Articolele din publicațiile de renume sunt plăcute, dar nu au drept rezultat același nivel de activitate directă și imediată.

ia Exemplul FURNIZORILOR DE DROGURI

Furnizorii de droguri au dreptate

Furnizorii de droguri sunt nişte oameni de afaceri pricepuţi. Ştiu că produsul lor e atât de bun, încât sunt dispuşi să dea o mostră pe gratis la început. Ştiu că te vei întoarce să-ţi mai iei – de data asta cu bani.

Ia exemplul furnizorilor de droguri. Fă un produs atât de bun, care creează o dependenţă atât de puternică, un produs de care eşti atât de sigur că nu poate da greş, încât atunci când le oferi clienţilor un mic eşantion gratuit, îi determini să revină cu bani la ei.

Astfel, eşti obligat să faci ca ceva din produsul tău să fie de dimensiunea unei mostre. Îţi doreşti o prezentare uşor digerabilă a produsului pe care-l vinzi. Astfel, oamenii au ocazia să-l probeze fără să investească niciun ban şi pierzând foarte puţin timp.

Patiseriile, restaurantele şi magazinele de îngheţată fac acest lucru cu succes de ani de zile. Furnizorii de maşini te lasă să le testezi înainte să le cumperi. Firmele de software au început şi ele să intre în joc, oferind perioade gratuite de utilizare sau versiuni cu opţiuni de utilizare limitate. Câte domenii ar putea beneficia de pe urma modelului furnizorului de droguri?

Nu-ţi fie teamă să oferi o mostră gratuită – atât timp cât îţi mai rămâne şi ceva de vânzare. Ai încredere în ceea ce oferi. Ar trebui să fii convins că lumea va reveni să-şi mai cumpere. Dacă nu eşti convins de acest lucru, înseamnă că încă nu ai creat un produs suficient de puternic.

TOTUL ȚINE

de

Marketing

Marketingul nu este un departament

Ai un departament de marketing? Dacă nu, foarte bine. Dacă da, nu te gândi că angajații de acolo sunt singurii responsabili de marketing. Contabilitatea e un departament. Nu și marketingul. Marketingul e ceva de care se ocupă toți angajații din compania ta, 24 de ore pe zi, șapte zile pe săptămână, 365 de zile pe an.

Așa cum nu se poate să nu comunici ceva, nu se poate nici să nu faci marketing:

- De fiecare dată când răspunzi la telefon, faci marketing.
- De fiecare dată când trimiți un e-mail, faci marketing.
- De fiecare dată când cineva îți folosește produsul, faci marketing.
- De fiecare dată când scrii ceva pe site-ul tău, faci marketing.
- Dacă dezvolți un software, fiecare mesaj de eroare ține de marketing.
- Dacă ai un restaurant, fiecare bomboană oferită după masă ține de marketing.
- Dacă ai un magazin, casa ține de marketing.
- Dacă oferi servicii, factura ta ține de marketing.

Recunoaște că toate aceste aspecte sunt mai importante decât alegerea produselor promoționale pe care le arunci în pachetul-cadou oferit la conferințe. Marketingul nu se limitează la câteva evenimente izolate. E rezultatul tuturor lucrurilor pe care le faci.

ANUL 10
SUCCES
FULGERĂTOR!
DECEMBRIE

Mitul succesului fulgerător

Nu vei avea succes imediat. Nu te vei îmbogăți peste noapte. Nu ești așa de deosebit încât să-ți acorde toată lumea atenție imediat. Nimănui nu-i pasă de tine. Cel puțin deocamdată. Obișnuiește-te cu ideea.

Știi poveștile despre succese fulgerătoare pe care le-ai auzit? Nu știi totul. Dacă vei cerceta mai amănunțit, vei descoperi persoane care s-au spetit ani de zile pentru a ajunge într-un punct din care să înceapă să capete amploare. Și, în rarele situații în care apare succesul fulgerător, de obicei nu durează, căci nu are nicio bază care să-l susțină.

Înlocuiește visul succesului fulgerător cu dezvoltarea lentă și cumpătată. E dificil, dar trebuie să ai răbdare. Trebuie să muncești din greu. Și trebuie să faci acest lucru vreme îndelungată ca să ajungă să te remarce persoanele potrivite.

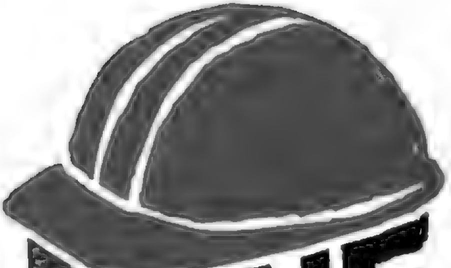
Poate ți se pare că poți accelera procesul angajând o firmă de relații publice. Nu te mai obosi. Pur și simplu nu ești pregătit pentru așa ceva deocamdată. În primul rând, e un serviciu prea costisitor. Ca să angajezi o firmă bună de relații publice, te poate costa mai mult de 10.000 de dolari pe lună. E o risipă în momentul de față.

În plus, rămâi tot o firmă necunoscută, cu un produs de care nu a auzit nimeni. Cine să scrie despre asta? După ce vei avea clienți și o poveste, vei avea ceva de spus. Însă simpla lansare nu e o poveste reușită.

Și, ține minte, e la ordinea zilei ca branduri nemaipomenite să se lanseze fără campanii de relații publice. Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google și Snapple au ajuns să fie branduri nemaipomenite în timp, nu datorită impulsului dat de o campanie PR de proporții.

Începe chiar azi să-ți formezi un public. Începe să atragi interesul celorlalți cu privire la ce ai de spus. Și ține-o tot așa. În câțiva ani, și tu vei putea să chicotești când se va discuta despre succesul tău „fulgerător".

ANGAJĂRILE



PUNE OSUL LA TREABĂ

Încearcă tu întâi

Nu angaja niciodată pe cineva până când nu ai încercat chiar tu să îndeplinești sarcinile postului respectiv. Astfel, vei înțelege natura muncii respective. Vei ști ce înseamnă o treabă bine făcută. Și vei ști și cum să scrii o fișă a postului realistă și ce întrebări să pui la interviu. Vei ști dacă trebuie să angajezi pe cineva cu normă întreagă sau cu jumătate de normă, dacă va trebui să subcontractezi sau să te ocupi tot tu de respectivele sarcini. (Dacă e posibil, ultima variantă e de preferat.)

Astfel, vei fi și un manager mult mai priceput, căci vei coordona oameni care fac o muncă pe care ai făcut-o și tu. Vei ști când să-i critici și când să-i susții.

La 37signals, am angajat un administrator de rețea abia după ce unul dintre noi s-a chinuit o vară întreagă să configureze singur niște servere. În primii trei ani, unul dintre noi s-a ocupat singur de asistența tehnică oferită clienților. Apoi am angajat pe cineva pe respectivul post. Ne-am făcut treaba singuri cât am putut de mult înainte să delegăm pe altcineva. Astfel, am știut ce anume căutăm în momentul în care ne-am hotărât să angajăm pe cineva.

Poate că uneori nu te vei simți în elementul tău. Poate că ai să ai chiar impresia că nu te pricepi deloc. Nu-i nimic. Ca să scapi de acea senzație, poți fie să angajezi pe cineva, fie să te perfecționezi. Încearcă să te perfecționezi întâi. Vei investi timp în procesul inițial, dar vei fi recompensat înzecit prin cunoștințele pe care le vei căpăta.

În plus, ar trebui să-ți dorești să fii strâns implicat în toate aspectele afacerii tale. Altfel, ajungi să bâjbâi și să-ți lași soarta exclusiv pe mâinile altora. E periculos să faci asta.

ANGAJEAZĂ
doar dacă
SUFERI

Angajează doar dacă suferi

Nu angaja de plăcere; angajează să elimini o suferință. Întreabă-te întotdeauna: ce-ar fi dacă nu am mai face angajări? Munca suplimentară căreia nu-i facem față oare chiar e necesară? Putem rezolva problema cu o aplicație software sau cu o schimbare a modului de lucru? Dacă pur și simplu nu mai angajăm?

La fel, dacă rămâi fără un angajat, nu-l înlocui imediat. Vezi cât te poți descurca fără persoana și postul în cauză. De multe ori, vei ajunge la concluzia că nu ai nevoie de atât de multe persoane pe cât credeai.

Momentul ideal să angajezi e acela în care ești depășit de sarcinile de lucru pe o perioadă lungă de timp. Ar trebui să existe lucruri de care nu te mai poți ocupa. Ar trebui să observi că începe să aibă de suferit calitatea. Asta înseamnă că suferi. Și atunci e momentul să angajezi, nu mai devreme.

NU MAI ANGAJA OAMENI NEMAIPOMENIȚI

Lasă-i în pace pe angajații nemaipomeniți

Unele companii sunt dependente de angajări. Unele angajează chiar și atunci când, oficial, nu se fac angajări. Află de o persoană nemaipomenită și inventează o poziție și o funcție doar ca să o atragă. Și persoana respectivă ajunge să stagneze pe o poziție care nu contează, îndeplinind sarcini lipsite de importanță.

Nu mai angaja oameni de care nu ai nevoie, chiar dacă persoana în cauză ți se pare o achiziție nemaipomenită. Compania va avea mai degrabă de suferit dacă angajezi oameni talentați care nu au nimic important de făcut.

Problemele încep în momentul în care ai mai mulți angajați decât îți trebuie. Începi să inventezi sarcini pentru ca toată lumea să aibă ceva de făcut. Sarcinile artificiale dau naștere proiectelor artificiale. Și acele proiecte artificiale produc costuri și complicații reale.

Nu te mai gândi la „cel care ți-a scăpat printre degete". E mult mai rău să ai în echipă angajați care nu fac nimic important. Sunt mulți oameni talentați pe piața muncii. Când vei avea cu adevărat nevoie, vei găsi persoana potrivită.

Nu contează dacă e o persoană nemaipomenită. Dacă nu ai nevoie de nimeni, nu ai nevoie și gata.

BUNĂ
MĂ NUMESC
BOB
BUNĂ
MĂ NUMESC
John
Ann
BUNĂ
MĂ NUMESC
Joe
BUNĂ
MĂ NUMESC
Mary
BUNĂ
MĂ NUMESC
NATHAN

Necunoscuții de la petreceri

Dacă mergi la o petrecere la care invitații nu se cunosc între ei, conversațiile sunt plicticoase și rigide. Faci conversație despre vreme, sport, emisiuni TV etc. Te ferești de conversațiile serioase și de subiectele controversate.

Însă altfel stau lucrurile la o cină intimă, cu puțini invitați, între prieteni de demult. Se încing conversații cu adevărat interesante și dezbateri înverșunate. La sfârșitul serii, rămâi cu senzația că într-adevăr te-ai ales cu ceva.

Dacă angajezi rapid o mulțime de oameni, ajungi să te confrunți exact cu problema „necunoscuților de la petreceri". Mereu apar figuri noi, așa că toată lumea este extrem de politicoasă. Toți încearcă să evite conflictele și dramatismul. Nimeni nu spune: „Ideea asta e de toată jena". Oamenii sunt împăciuitori, nu înverșunați.

Și această atitudine le provoacă probleme companiilor. Trebuie să poți să le comunici celorlalți când spun numai prostii. În caz contrar, începi produci la scară largă ceva care nu ofensează pe nimeni, dar care nici nu face pe nimeni să cadă pe spate.

Ai nevoie de un mediu în care toți se simt în siguranță întratât încât să fie sinceri atunci când situația se înrăutățește. Trebuie să știi cât de mult poți să tragi de cineva. Trebuie să știi ce vor să transmită angajații tăi de fapt atunci când spun ceva.

Așadar nu te grăbi să angajezi. E singura cale de a nu te trezi la o petrecere cu necunoscuți.

CV
EXAGERĂRI
ADEVĂRURI INCOMPLETE
COSMETIZAT
ÎNȘELĂTOR

CV-urile sunt absurde

Ştim cu toţii că CV-urile sunt ridicole. Sunt pure exagerări. Sunt pline de „verbe de acţiune" care nu înseamnă nimic. Conţin denumiri de posturi şi responsabilităţi care au, în cel mai bun caz, o legătură vagă cu realitatea. Şi nu ai nicio posibilitate de a verifica majoritatea informaţiilor pe care le conţin. Toată treaba asta e o farsă.

Cel mai rău este că sunt prea simple. Oricine îşi poate face un CV decent. De aceea le plac atât de mult candidaţilor incompetenţi. Le pot trimite potenţialilor angajatori o ploaie de sute de CV-uri odată. E o altă formă de spam. Nu îi interesează să înhaţe postul *oferit de tine;* îi interesează doar să înhaţe *orice* post.

Dacă cineva trimite un CV la trei sute de companii, e un mare semnal de alarmă. E clar că respectivul candidat nu a căutat nicio informaţie despre tine. E clar că nu are habar prin ce se diferenţiază compania ta.

Dacă faci angajări pe baza acestor mizerii, îţi scapă esenţa procesului de recrutare. Trebuie să găseşti un anumit candidat, căruia îi pasă în mod special de compania ta, de produsele tale, de clienţii tăi şi de postul pe care îl oferi.

Prin urmare cum găseşti astfel de angajaţi? Primul pas: citeşte scrisoarea de intenţie. În scrisoarea de intenţie, candidatul îţi comunică ceva; nu e doar o listă de aptitudini, verbe şi ani lipsiţi de relevanţă. Candidatul nu are cum să scoată pe bandă rulantă sute de scrisori personalizate. De aceea scrisoarea de intenţie este o probă mult mai bună decât CV-ul. Aşa „auzi" ce are de spus în realitate persoana respectivă şi poţi să-ţi dai seama dacă se potriveşte cu tine şi cu firma ta.

Încrede-te în reacţia instinctivă. Dacă primul paragraf e prost, al doilea trebuie să fie cu atât mai bun. Dacă în primele

trei paragrafe nu e nimic care să-ți atragă atenția, sunt slabe șanse să aveți ceva în comun. Pe de altă parte, dacă instinctul îți spune că există șansa unei compatibilități reale, treci la etapa interviului.

în fond, **CE ÎNSEAMNĂ**

ANI

DE EXPERIENȚĂ?

Ani lipsiți de relevanță

Am văzut cu toții anunțuri care precizează: „Minim cinci ani de experiență". Această condiție îți oferă o cifră, dar nu îți comunică nimic altceva.

Desigur, impunerea unui nivel minim de experiență poate fi o idee bună atunci când faci angajări. Pare logic să cauți angajați care au șase luni, până la un an de experiență. Cam atât durează până îți însușești vocabularul, până înveți cum merg lucrurile și care sunt instrumentele relevante etc.

După aceea însă, curba de învățare se aplatizează. Sunt surprinzător de puține diferențe între un candidat cu șase luni de experiență și unul cu șase ani. Diferența reală e dată de implicarea persoanei în cauză, de personalitatea și inteligența sa.

Și, în fond, cum poți să evaluezi aceste calități? Ce înseamnă cinci ani de experiență? Dacă ai petrecut câteva weekenduri încercând să faci ceva acum câțiva ani, înseamnă că ai un an de experiență? Cum poate o companie să verifice aceste afirmații? Ajungem pe un teren alunecos.

Se acordă prea multă importanță intervalului de timp în care angajatul s-a ocupat cu ceva. Contează doar cât *de bine* a făcut respectivul lucru.

NU CONTEAZĂ MEDIA *din* FACULTATE

Nu ține cont de instruirea formală

N-am permis niciodată școlii să intervină în educația mea.
- MARK TWAIN

Există o mulțime de companii care impun condiții legate de instruirea formală. Nu angajează decât absolvenți de facultate (uneori licențiați într-un anumit domeniu) sau de master, cer să aibă o anumită medie sau o certificare ori impun o altă condiție.

Să fim serioși! Există o mulțime de oameni inteligenți care nu excelează în sala de curs. Să nu cazi în capcana de a crede că ai nevoie de cineva de la „cele mai bune" facultăți pentru a avea rezultate. Nouăzeci la sută dintre directorii executivi actuali ai primelor 500 de companii americane nu sunt licențiați ai unei facultăți din Ivy League. De fapt, sunt mai mulți absolvenți de la Universitatea Wisconsin decât de la Harvard (facultatea din Ivy League are cei mai mulți reprezentanți, având nouă directori executivi).*

Prea mult timp petrecut învățând s-ar putea, de fapt, să fie un dezavantaj. Să ne gândim, de pildă, la modul în care scriem. După ce termini facultatea, trebuie să renunți la multe dintre deprinderile dobândite acolo. Iată câteva dintre recomandările incorecte pe care le primești la școală:

- Cu cât un document e mai lung, cu atât e mai important.
- Un ton rigid și formal e mai bun decât unul conversațional.
- Cuvintele sofisticate impresionează.

---

* Carol Hymowitz, „Any College Will Do", *Wall Street Journal*, 18 septembrie 2006, online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html (n.a.)

- Trebuie să scrii un anumit număr de cuvinte și de pagini ca să-ți exprimi punctul de vedere.

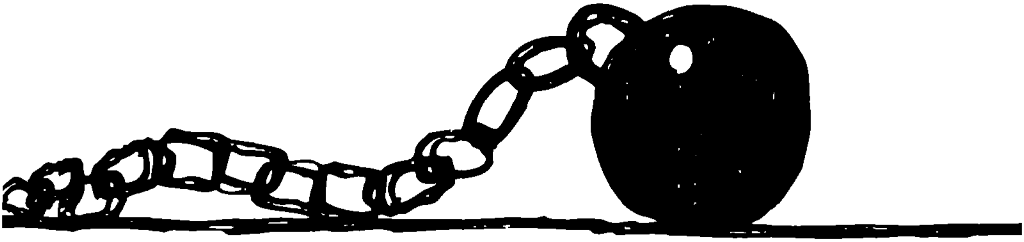
- Formatul contează la fel de mult (sau chiar mai mult) decât conținutul.

Nu e de mirare că atât de multe documente de afaceri ajung să fie seci, încurcate și pline de aberații. Oamenii nu fac decât să păstreze proastele deprinderi dobândite în facultate. Și lucrurile nu se limitează doar la tehnicile de scriere. Există multe alte aptitudini utile în lumea academică, dar care nu au cine știe ce valoare în exterior.

Concluzia: candidații de excepție pot fi găsiți în mult mai multe locuri, nu doar printre cei care au terminat facultatea cu o medie excepțională. Trebuie să-i ai în vedere și pe cei care au abandonat facultatea, pe cei cu medie mică, pe studenții de la facultățile de stat și chiar și pe cei care nu au terminat decât liceul.

CEI CE

DELEAGĂ TE TRAG LA FUND



Toată lumea muncește

Când ai o echipă mică, ai nevoie de oameni care să *muncească,* nu care să delege. Toată lumea trebuie să producă ceva. Nimeni nu e mai presus de muncă.

Asta înseamnă că trebuie să ai grijă să nu angajezi persoane care deleagă, persoane cărora le place la nebunie să le spună altora ce au de făcut. Într-o echipă mică, cei ce deleagă îi trag pe ceilalți la fund. Le stau celorlalți în cale, dându-le mereu câte ceva de făcut. Și, când nu mai au sarcini de alocat, inventează altele, indiferent dacă sunt necesare sau nu.

Celor ce deleagă le place la nebunie și să cheme lumea în ședințe. De fapt, ședința e cel mai bun prieten al celor care deleagă. E ocazia lor de a-și da importanță. Însă toți ceilalți care participă sunt ținuți de la treabă.

ANGAJEAZĂ
INDIVIZI
AUTONOMI

Angajează indivizi autonomi

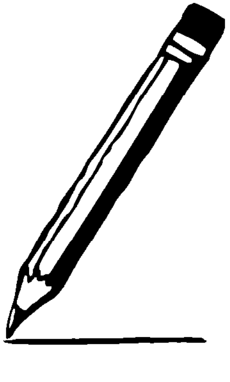
Indivizii autonomi sunt cei care-și formulează singuri obiectivele și trec la treabă. Nu au nevoie de îndrumări atente. Nu au nevoie să fie verificați zilnic. Fac ceea ce ar face un șef – dau tonul, alocă sarcini, își dau seama ce e de făcut etc. – însă fac asta singuri și pentru ei înșiși.

Aceste persoane te scutesc de munca de supraveghere. Își impun singuri direcția. Când îi lași în pace, te vor surprinde cât de multe au reușit să facă. Nu au nevoie să fie ținuți de mână sau supravegheați.

Cum poți identifica astfel de persoane? Analizează-le istoricul profesional. Au dat tonul propriului stil de muncă și la alte companii. S-au ocupat de ceva pe cont propriu sau au lansat un proiect.

Ai nevoie de cineva care e în stare să înceapă ceva de la zero și să meargă până la capăt. Găsind astfel de persoane îți eliberezi restul echipei, lăsându-i să lucreze mai mult și să supravegheze mai puțin.

ANGAJEAZĂ-L PE CEL MAI TALENTAT LA SCRIS



Angajează oameni care scriu bine

Dacă trebuie să alegi dintre mai mulți angajați pentru un post, angajează-l pe cel mai talentat la scris. Nu contează dacă e om de marketing, de vânzări, designer, programator sau altceva; faptul că are talent la scris îți va fi de folos.

Faptul că scrie bine nu ține doar de scris. Dacă se exprimă clar în scris înseamnă că are o minte limpede. Persoanele talentate la scris știu cum să comunice. Fac lucrurile ușor de înțeles. Sunt în stare să se pună în locul altcuiva. Știu ce anume să omită. Iar acestea sunt calități de dorit la un candidat pentru orice job.

A scrie e un comportament care revine în prim-plan la nivelul întregii noastre societăți. Uită-te doar câte e-mailuri și SMS-uri trimite lumea acum în loc să vorbească la telefon. Ia aminte la cât de mult se comunică prin mesageria instantanee și pe bloguri. Scrisul e moneda actuală de schimb pentru ideile strălucite.

CEI MAI BUNI

SUNT
PRETUTINDENI

Cei mai buni sunt pretutindeni

E o nebunie să nu-i angajezi pe cei mai buni doar fiindcă locuiesc departe. Mai ales acum, când există atât de multă tehnologie cu ajutorul căreia e mult mai ușor să colaboreze toată echipa online.

Sediul nostru central este la Chicago, însă mai mult de jumătate din echipa noastră locuiește în alte părți. Avem oameni în Spania, Canada, Idaho, Oklahoma și în alte locuri. Dacă ne-am fi limitat căutarea doar la locuitorii din Chicago, am fi ratat șansa de a-i angaja pe jumătate dintre oamenii talentați cu care lucrăm acum.

Ca să te asiguri că menții contactul cu angajații din alte părți, ai grijă ca programul lor să se suprapună cu cel al sediului central măcar câteva ore pe zi. E dificil să colaborezi cu angajați din zone al căror fus orar nu permite nicio suprapunere a programului de lucru. Dacă te confrunți cu o astfel de situație, s-ar putea să fie nevoie ca cineva să-și modifice puțin programul, să înceapă să lucreze o idee mai devreme sau mai târziu, ca să fiți online la aceeași oră. Însă nu e nevoie de o suprapunere de opt ore. (De fapt, am constatat că e preferabil *să nu* ni se suprapună perfect orarul, ca să petrecem mai mult timp lucrând fără întreruperi.) Două, până la patru ore de suprapunere zilnică ar trebui să fie mai mult decât suficiente.

De asemenea, trebuie să vă întâlniți în persoană din când în când. Ar trebui să vă vedeți măcar o dată la câteva luni. Avem grijă să reunim întreaga echipă de câteva ori pe an. Aceste întâlniri sunt ocazii grozave să ne evaluăm progresul, să discutăm despre ce merge și ce nu merge, să ne facem planuri de viitor și să interacționăm la nivel personal.

Localizarea geografică pur și simplu nu mai contează. Angajează-i pe oamenii cei mai talentați, indiferent unde se află aceștia.

Testează-ți angajații

Interviurile au limitele lor. Unii vorbesc ca niște profesioniști, însă nu lucrează la fel. Trebuie să evaluezi munca pe care o pot face acum, nu munca pe care spun că au făcut-o în trecut.

Cea mai bună metodă este să-i vezi lucrând efectiv. Angajează-i pentru un proiect mic, chiar dacă e vorba doar de 20 sau 40 de ore. Vei vedea cum iau decizii. Vei vedea dacă vă înțelegeți. Vei vedea ce fel de întrebări pun. Vei avea ocazia să-i judeci după ceea ce fac, nu după ceea ce spun.

Ai putea chiar să inventezi un proiect fals. Într-o fabrică din Carolina de Sud, BMW a construit o simulare a unei linii de producție, unde angajații au la dispoziție 90 de minute ca să îndeplinească o varietate de sarcini de serviciu.*

Cessna, producătorul de avioane, are un exercițiu pe roluri pentru viitorii manageri, în care se simulează ziua de lucru a unui director. Candidații se ocupă de notele informative, au de-a face cu (falși) clienți furioși și se ocupă și de alte probleme. Cessna a angajat mai bine de o sută de persoane cu ajutorul acestei simulări.**

Aceste companii și-au dat seama că, odată ajuns într-un mediu de lucru real, adevărul iese la iveală. Să vezi un portofoliu, să citești un CV sau să iei un interviu e una. Să lucrezi într-adevăr cu cineva e cu totul altceva.

---

* Peter Carbonara, „Hire for Attitude, Train for Skill", *Fast Company*, 18 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html (n.a.).

** Ibid. (n.a.).

STRATEGII ÎN SITUAȚII DE URGENȚĂ

ASUMĂ-ȚI VEȘTILE PROASTE

Asumă-ți veștile proaste

Când e ceva în neregulă, cineva va da sfoară în țară. Ar fi mai bine să fii tu acela. Altfel, dai ocazia să se răspândească zvonuri, bârfe și informații greșite.

Când se întâmplă ceva rău, spune-le clienților tăi (chiar dacă nici nu au observat). Nu te gândi că poți pur și simplu să mușamalizezi totul. Nu te mai poți ascunde. În ziua de azi, cineva te va lua la întrebări dacă nu vorbești din proprie inițiativă. Va scrie despre asta online și va afla toată lumea. Nu mai există secrete.

Oamenii te vor respecta mai mult dacă ești deschis, sincer, vizibil și comunicativ în timpul unei crize. Nu te ascunde după deget și nu încerca să ascunzi veștile proaste. Clienții tăi trebuie să fie cât mai informați.

În 1989, petrolierul *Exxon Valdez* a vărsat 42 de milioane de litri de țiței în golful Prince William din Alaska. Exxon a făcut greșeala de a aștepta multă vreme înainte să reacționeze și să trimită ajutoare în Alaska. Directorul Exxon s-a dus acolo abia după două săptămâni. Compania convoca presa pentru informări în Valdez, un oraș greu accesibil din Alaska. Rezultatul: un dezastru de PR pentru Exxon, care a determinat publicul să creadă că fie ascundeau ceva, fie nu prea le păsa de ce se întâmplase.*

Compară evenimentul de la Exxon cu spargerea unui rezervor de depozitare al Ashland Oil, rezultatul fiind o scurgere de petrol într-un râu din zona Pittsburgh. Directorul Ashland Oil, John Hall, s-a dus la locul accidentului și a preluat conducerea. A promis că avea să curețe totul. A fost în vizită la

---

* Reyna, Susi, „The Exxon Crisis, 1989", Gestionarea eficientă a crizelor, iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm (n.a.).

redacțiile de știri ca să explice ce avea de gând compania și ca să răspundă la întrebări. Într-o zi, transformase povestea companiei petroliere nesuferite, care face rău, în povestea companiei petroliere binevoitoare, care încearcă să curețe totul.*

Iată câteva recomandări pentru cum să-ți asumi veștile rele:

- Mesajul trebuie să vină de la cineva de sus. Persoana cu cea mai înaltă funcție ar trebui să fie dispusă să preia controlul cu simț de răspundere.
- Răspândește vestea în lung și în lat. Folosește orice portavoce ai la îndemână. Nu încerca să mușamalizezi totul.
- Nu poți apela la varianta „Nu comentez".
- Cere-ți scuze ca un om obișnuit și explică detaliat ce s-a întâmplat.
- Preocupă-te în mod sincer de soarta clienților tăi – și dovedește-ți grija.

* John Holusha, „Exxon's Public-Relations Problem", *New York Times*, 21 aprilie 1989, www.tinyurl.com/yg2bgff (n.a.).

Viteza
SCHIMBĂ TOTUL

Viteza schimbă totul

„Apelul dumneavoastră e foarte important pentru noi. Vă mulțumim pentru răbdare. În momentul de față, perioada medie de așteptare este de șaisprezece minute." Mai dă-o dracului de treabă!

Să răspunzi rapid este, probabil, cel mai important lucru pe care îl poți face când vine vorba de serviciile de relații cu clienții. E uimitoare măsura în care se dezamorsează astfel o situație neplăcută, transformându-se într-una favorabilă.

Ți s-a întâmplat vreodată să trimiți un e-mail și să dureze zile întregi sau săptămâni până când ai primit un răspuns din partea companiei? Cum te-ai simțit? În ziua de azi, oamenii au ajuns să se aștepte la așa ceva. Sunt obișnuiți să fie lăsați să aștepte. S-au obișnuit cu banalități despre „grijă" care nu sunt susținute prin fapte.

De aceea sunt atât de multe probleme de asistență tehnică reclamate pe un ton ostil. Unii s-ar putea chiar să te amenințe sau să te insulte. Nu o lua personal. Ei cred că doar așa se pot face auziți. Nu fac decât să se lamenteze zgomotos în speranța că vor primi astfel ajutor.

Dacă le răspunzi rapid, atitudinea se schimbă la 180 de grade. Se relaxează. Devin foarte politicoși. Adeseori îți mulțumesc din suflet.

Acest lucru e adevărat mai ales atunci când le dai un răspuns personal. Clienții s-au obișnuit în așa măsură cu răspunsurile prefabricate, încât poți ieși mult în evidență răspunzându-le chibzuit și demonstrându-le că i-ai ascultat. Și, chiar dacă nu ai un răspuns ideal, trebuie să spui ceva. „Permiteți-mi să mă informez și vă voi contacta ulterior" poate face minuni.

Îmi
pare
Rău.
REGRETĂM
ORICE POSIBIL
INCONVENIENT

Cum să-ți ceri scuze

Nu există nicio cale grozavă de a-ți cere scuze, însă există o mulțime de căi execrabile.

Una dintre cele mai proaste idei este să-ți ceri scuze fără să-ți ceri scuze, adică să formulezi un mesaj care sună a scuză, dar prin care nu-ți asumi nicio vină. De pildă: „Ne pare rău dacă acest lucru vă deranjează". Sau: „Îmi pare rău că nu credeți că ne-am ridicat la înălțimea așteptărilor dumneavoastră" În fine.

O scuză bună e cea în care îți accepți răspunderea. Nu e urmată de nicio propoziție *condițională*. E o scuză care le arată oamenilor că nu încerci să arunci pisica moartă în curtea vecinului. Și e urmată de detalii informative cu privire la ce s-a întâmplat și la eforturile pe care le faci ca să nu se mai întâmple pe viitor. E scuza care caută o cale de a îmbunătăți situația.

Iată încă o scuză nereușită: „Regretăm orice posibil inconvenient". Mă lași? Să o luăm pas cu pas și să vedem de ce nu funcționează:

„Regretăm..." Dacă verși cafea pe cineva în metrou, îi spui: „Regret"? Nu, îi spui: „Îmi pare foarte rău!" Ei bine, dacă serviciul tău e esențial pentru clienți, când se produce o întrerupere, e ca și cum ai vărsa cafea fierbinte peste ei. Prin urmare folosește tonul și formularea adecvate ca să le demonstrezi că înțelegi gravitatea incidentului. De asemenea, responsabilul ar trebui să-și asume răspunderea în mod personal. O scuză care începe cu „eu" e mult mai eficientă decât o scuză care începe cu „noi"

„...orice inconvenient..." Atunci când clienții depind de serviciul tău și nu au acces la el, nu e un simplu inconvenient. E o criză. Coada

lungă de la alimentară e un inconvenient. Iar aici nu e vorba de așa ceva.

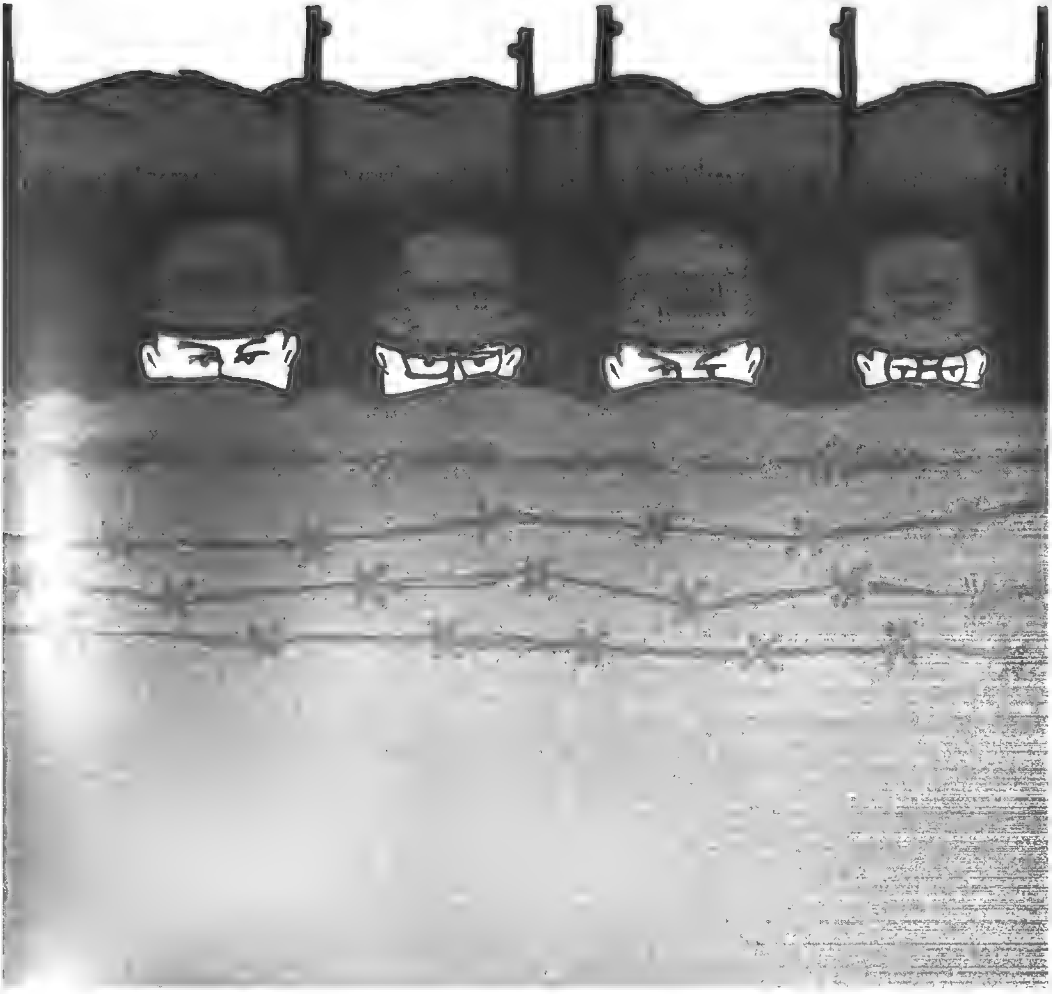
„...posibil..." Cuvântul „posibil" folosit aici sugerează că s-ar putea să nu fi apărut *nicio* problemă. E manevra clasică a scuzei prin care nu-ți ceri scuze Minimalizează problema sau problemele cât se poate de reale cu care se confruntă clienții. Dacă întreruperea nu i-a afectat, nu e nevoie să spui nimic. Însă dacă i-a afectat, nu e nevoie de cuvântul „posibil". Nu te mai eschiva!

Așadar, care e modalitatea ideală de a-ți cere scuze? Nu există soluție universală. Orice răspuns gata pregătit va suna generic și lipsit de substanță. Va trebui să răspunzi fiecărui caz în parte, în funcție de situație.

Iată principiul cel mai important pe care trebuie să-l ai în vedere atunci când îți ceri scuze: cum ți s-ar părea respectiva scuză dacă te-ai afla la celălalt capăt al receptorului? Dacă ție ți-ar spune cineva asta, l-ai crede?

Ai în vedere că o scuză nu are cum să te scoată basma curată dacă ai fost măgar. Nici cea mai bună scuză nu te va scoate la liman dacă nu ai câștigat încrederea clienților. Tot ceea ce faci înainte să apară o problemă contează mult mai mult decât modul în care îți ceri scuze. Dacă ți-ai creat o relație cu clienții, aceștia te vor înțelege și te vor crede când le spui că îți pare rău.

TOATĂ LUMEA ÎN LINIA ÎNTÂI



Adu-i pe toți în linia întâi

Într-un restaurant, e o diferență uriașă între a lucra în bucătărie și a trata direct cu clienții. Școlile de bucătari și proprietarii de restaurante pricepuți știu că e important ca fiecare tabără să o înțeleagă pe cealaltă. De aceea se întâmplă adesea ca bucătarii să fie puși să lucreze pe post de chelneri din când în când. Astfel, personalul de la bucătărie are ocazia să interacționeze cu clienții și să vadă cum este să fii în linia întâi.

Multe companii au clasificări similare între angajații ce se ocupă de clienți și cei care lucrează izolat. Angajații care creează produsul lucrează în „bucătărie", în timp ce asistența tehnică se ocupă de clienți. Din nefericire, aceasta înseamnă că „bucătarii" produsului nu au niciodată ocazia să audă direct ce spun clienții. Păcat! Să-i asculți pe clienți este cea mai bună metodă de a sesiza avantajele și neajunsurile unui produs.

Gândește-te la jocul *Telefonul fără fir*. Zece copii stau în cerc. Un mesaj începe să fie transmis în șoaptă, de la un copil la altul. Până face cercul complet, mesajul e complet distorsionat, până ajunge să sune foarte caraghios. O propoziție care are sens inițial ajunge în final transformată în: „Pepenele galben cu macaroane ghicește viitorul". Și cu cât sunt mai mulți în cerc, cu atât mesajul se modifică și mai mult.

La fel se întâmplă și în cadrul companiei tale. Cu cât intervin mai multe persoane între descrierea clientului și persoanele care implementează schimbările, cu atât sunt mai multe șanse ca mesajul să se piardă sau să fie distorsionat pe parcurs.

Toți membrii echipei tale ar trebui să fie în legătură directă cu clienții – poate nu zi de zi, dar măcar de câteva ori pe parcursul unui an. E singura modalitate prin care angajații tăi să

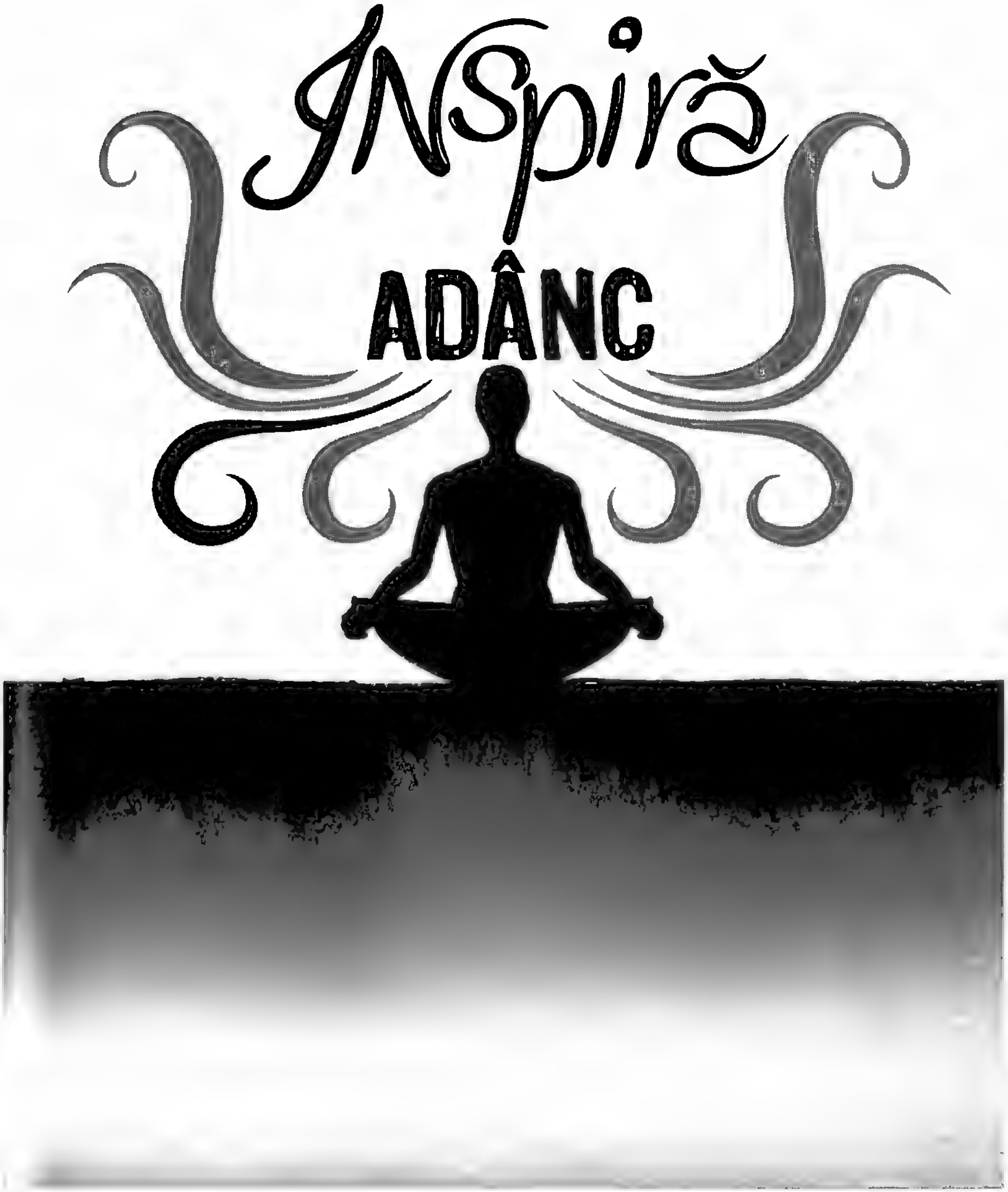
înțeleagă exact prin ce trec clienții. Numai așa vor fi motivați cu adevărat să rezolve problema. Și e adevărată și reciproca: bucuria clienților satisfăcuți sau a celor cărora li s-a rezolvat o problemă poate fi și ea foarte motivantă.

Așadar nu-i proteja pe cei din producție de feedbackul clienților. Nimeni nu ar trebui protejat de critica directă.

Poate crezi că nu ai timp să interacționezi cu clienții. Atunci fă-ți timp. Fondatorul site-ului Craiglist, Craig Newmark, răspunde și astăzi la e-mailurile referitoare la probleme tehnice (adesea în doar câteva minute). De asemenea, are grijă să șteargă comentariile rasiste de pe forumurile de discuții ale site-ului și îi bate la cap pe agenții imobiliari din New York care publică anunțuri cu apartamente de închiriat inexistente.* Dacă el poate acorda atât de multă atenție serviciilor de relații cu clienții, poți face și tu la fel.

---

* Scott Kirsner, „Craiglists's Unorthodox Path", *Boston Globe*, 15 iunie 2008, www.tinyurl.com/4vkg58 (n.a.).


INSpiră
ADÂNC

Inspiră adânc

Dacă faci valuri, trebuie să suporți consecințele. După ce introduci o nouă funcționalitate, schimbi o politică sau îndepărtezi o funcție, va curge cu reacții din reflex. Rezistă tentației de a intra în panică sau de a face schimbări rapide. La început, se încing spiritele. E firesc. Însă, dacă reușești să treci cu bine de prima săptămână agitată, de obicei se liniștesc apele.

Oamenii sunt înrădăcinați în deprinderile lor. De aceea reacționează atât de negativ la schimbări. Sunt obișnuiți să folosească ceva într-un anumit mod și orice schimbare modifică ordinea firească a lucrurilor. Prin urmare ripostează. Se lamentează. Îți cer să revii la varianta anterioară.

Dar asta nu înseamnă că trebuie să-i și iei în seamă. Uneori trebuie să îți susții decizia în care crezi, chiar dacă e mai puțin apreciată la început.

Adeseori, lumea reacționează înainte să încerce măcar să acorde o șansă schimbării. Uneori, reacția negativă inițială e mai curând o reacție primară. De aceea, uneori vei auzi lucruri de genul: „E cea mai mare tâmpenie pe care am văzut-o până acum". Ba nu! E doar o schimbare minoră. Să fim serioși!

De asemenea, ține minte că reacțiile negative sunt aproape întotdeauna mai zgomotoase și mai pătimașe decât cele pozitive. De fapt, s-ar putea să auzi doar vocile negative, chiar și atunci când majoritatea clienților tăi sunt mulțumiți de schimbare. Ai grijă să nu revii cu nesăbuință asupra unei decizii necesare, dar controversate.

Așadar, când lumea se plânge, lasă lucrurile să se așeze o vreme. Asigură-i că îi asculți. Arată-le că ești conștient de ceea ce-ți spun. Spune-le că le înțelegi nemulțumirea. Dar explică-le că ai să aștepți o vreme să vezi ce se întâmplă. Vei constata,

probabil, că, într-un final, lumea se obişnuieşte cu ideea. S-ar putea chiar ca, odată ce s-au obişnuit cu schimbarea, să ajungă să le placă mai mult decât varianta anterioară.

CULTURA

CULTURA

ESTE PRODUSUL SECUNDAR AL UNUI COMPORTAMENT

CONSECVENT

Cultura nu se creează

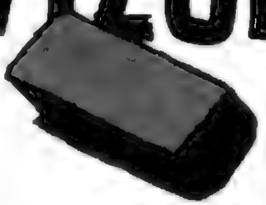
Culturile imediate sunt culturi artificiale. Sunt nişte Big Bang-uri alcătuite din declaraţii de misiune, afirmaţii şi reguli. Sunt evidente, urâte și artificiale. Cultura artificială e dată de un strat de vopsea. Cultura veritabilă e dată de patina timpului.

Cultura nu se creează. Pur și simplu apare. De aceea noile companii nu au o cultură. Cultura este produsul secundar al unui comportament consecvent. Dacă îţi încurajezi angajaţii să împărtăşească informaţii, acest lucru va face parte din cultura companiei tale. Dacă recompensezi încrederea, şi aceasta va fi integrată în cultura companiei. Dacă tratezi clienţii corect, cultura ta va fi una de tratament corect.

Cultura nu ține de masa de foosball sau de exercițiile de încredere. Nu ține de politică. Nici de petrecerea de Crăciun sau de picnicul organizat de companie. Acelea sunt obiecte și evenimente, dar nu definesc cultura. Și nu are legătură nici cu sloganul. Cultura ține de fapte, nu de vorbe.

Aşadar nu te gândi prea mult la această chestiune. Nu o forța. Nu ai cum să instaurezi o cultură. La fel ca în cazul unui whisky fin, trebuie să-i acorzi timp ca să se matureze.

decizile sunt PROVIZORII



Deciziile sunt provizorii

„Dar ce-ar fi dacă...?" „Ce se întâmplă atunci când...?" „Nu avem nevoie de un plan pentru...?"

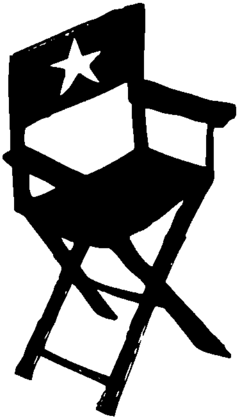
Nu-ţi crea probleme pe care nu le ai deocamdată. Nu e o problemă până nu e ceva *real*. Oricum, majoritatea lucrurilor care te îngrijorează nu se vor întâmpla niciodată.

În plus, deciziile pe care le iei astăzi nu trebuie neapărat să fie pentru totdeauna. E uşor să renunţi la ideile bune, la politicile interesante sau la experimentele valoroase, presupunând că ceea ce hotărăşti acum trebuie să funcţioneze ani de-a rândul. Pur şi simplu nu e aşa, mai ales în cazul unei afaceri mici. Dacă se schimbă circumstanţele, se pot schimba şi hotărârile tale. Deciziile sunt provizorii.

În această fază, e stupid să te gândeşti dacă respectivul concept va fi valabil pentru cinci mii de persoane dacă e valabil pentru cinci (sau dacă va fi valabil pentru 100 de milioane de persoane dacă e valabil pentru o sută de mii). E destul de greu să lansezi un produs sau un serviciu fără să-ţi inventezi obstacole suplimentare. Optimizează proiectul pentru moment și fă-ți mai târziu griji cu privire la viitor.

Capacitatea de a-ți schimba direcţia e unul dintre marile avantaje ale unei companii mici. În comparaţie cu competitorii de proporţii mai mari, tu ai mai multe şanse să faci schimbări rapide şi drastice. Companiile mari pur şi simplu nu au cum să se mişte atât de rapid. Aşadar, fii atent la ziua de azi şi fă-ţi griji pentru viitor la momentul potrivit. Altfel, îţi vei irosi energia, timpul și banii gândindu-te la probleme care s-ar putea să nu se concretizeze niciodată.

CREEAZĂ UN MEDIU PENTRU VEDETE



Lasă deoparte vedetele

Multe companii publică anunțuri de angajare, fiind în căutare de „vedete" sau de „ninja". Jalnic! Dacă nu cumva sediul tău e plin de admiratoare înfocate sau de stele shuriken, aceşti termeni nu au nicio legătură cu afacerea ta.

În loc să te gândeşti cum poți să umpli un birou cu vedete, concentrează-te mai curând asupra biroului. Cu toții suntem în stare să lucrăm prost, binişor şi nemaipomenit. Mediul condiționează calitatea muncii mult mai mult decât credem.

Asta nu înseamnă că suntem toți la fel şi că vei face o vedetă din oricine dacă creezi un mediu pentru vedete. Însă există mult potențial nedescoperit ce se ascunde în spatele politicilor jenante, al conducerii nepricepute sau al birocrației sufocante. Termină cu prostiile şi vei constata că angajații abia aşteaptă să facă treabă bună. Trebuie doar să le acorzi această şansă.

Nu e vorba despre instituirea ținutei lejere vinerea sau de ziua în care poți să-ți aduci câinele la serviciu. (Dacă acestea sunt nişte idei aşa de strălucite, de ce nu faci asta în fiecare zi a săptămânii?)

Mediul pentru vedete se creează, pe bază de încredere, autonomie şi responsabilitate. Apare ca rezultat al faptului că le acorzi angajaților intimitatea, spațiul şi instrumentele pe care le merită. Mediile de lucru nemaipomenite manifestă respect față de angajații care efectuează munca şi față de modul în care fac acest lucru.

NU AU 13 ANI

Nu au treisprezece ani

Atunci când îți tratezi oamenii ca pe niște copii, te alegi cu munca unor oameni copilăroși. Însă exact așa își tratează angajații o mulțime de companii și de directori. Angajații trebuie să ceară voie pentru orice. Și cea mai mică cheltuială trebuie aprobată. Mă mir că nu trebuie să ceară învoire și ca să meargă la toaletă.

Atunci când e nevoie de aprobare pentru orice, se creează o cultură de angajați care nu gândesc. Creezi o relație de tip „șef contra angajați" în care îi comunici subalternului în permanență că nu ai încredere în el.

Ce câștigi, de pildă, interzicându-le angajaților să acceseze o rețea de socializare sau să se uite pe YouTube când sunt la serviciu? Absolut nimic. Timpul petrecut astfel nu se transformă în mod miraculos în timp petrecut muncind. Pur și simplu, vor găsi altă modalitate de a pierde timpul.

Și uite ce e, oricum nu ai cum să-i faci pe oameni să lucreze opt ore încontinuu. Acela e un mit. Stau ei la serviciu opt ore, dar nu lucrează efectiv opt ore. Oamenii *au nevoie* de diversiuni. Îi ajută să alunge monotonia zilei de lucru. Puțin timp petrecut pe YouTube sau pe Facebook nu strică nimănui.

În plus, mai investești și o grămadă de timp și bani ca să supraveghezi respectarea tuturor regulilor. Cât te costă să montezi softuri de supraveghere? Cât timp irosesc angajații din departamentul IT monitorizând alți angajați, în loc să lucreze la un proiect care chiar are o valoare? Cât timp irosești scriind regulamentele pe care oricum nu le citește nimeni? Analizează-ți costurile și vei constata rapid că neîncrederea în angajați e îngrozitor de scumpă.

TRIMITE-ȚI ANGAJAȚII

ACASĂ la ORA CINCI

Trimite-ți angajații acasă la ora cinci

Pentru multe companii, angajatul ideal e un tânăr de douăzeci și ceva de ani, care nu are viață socială aproape deloc – o persoană pe care să nu o deranjeze că lucrează câte 14 ore pe zi și doarme sub birou.

Dar să umpli un birou întreg cu astfel de angajați nu e așa grozav precum pare. E o abordare care îți permite să ai o etapă de execuție de două parale. Perpetuează mituri de genul: „Numai așa putem concura cu marile companii". Nu ai nevoie ca angajații să lucreze mai mult, ci *mai eficient*.

Atunci când au ceva de făcut acasă, oamenii se pun pe treabă. Își termină sarcinile la serviciu fiindcă trebuie să ajungă în altă parte. Găsesc modalități de a fi mai eficienți fiindcă sunt obligați să facă asta. Trebuie să-și ia copiii de la școală sau să ajungă la repetiții, la cor. Prin urmare, își folosesc timpul cu chibzuință.

E adevărat ce se spune: „Dacă vrei să rezolvi o problemă, roagă-l pe cel mai ocupat om pe care-l știi să se ocupe de ea". Ai nevoie de oameni ocupați. De oameni care au și viață personală. De oameni cărora le pasă de mai multe lucruri, nu doar de serviciu. N-ar trebui să te aștepți ca serviciul să fie esența vieții cuiva – cel puțin nu dacă vrei ca respectivul angajat să rămână mult timp în compania ta.

POLITICA FIRME!

Nu lăsa cicatrici de la prima rană

În clipa în care se întâmplă ceva neplăcut, tendința firească este să instaurezi o politică: „A venit cineva în pantaloni scurți!? Avem nevoie de un cod vestimentar!" Ba nu! Trebuie doar să-i spui lui John să nu mai vină în pantaloni scurți.

Politicile sunt cicatrici organizaționale. Sunt reacții exagerate codificate la situații ce nu au șanse să se mai repete. Reprezintă o pedeapsă colectivă pentru greșeala unei singure persoane.

Așa se nasc birocrațiile. Nimeni nu-și propune să creeze o birocrație. Iau naștere pe nesimțite într-o companie și iau amploare cu fiecare nouă politică – cu fiecare nouă cicatrice.

Așadar nu lăsa cicatrici de la prima rană. Nu instaura politici fiindcă o persoană a comis o greșeală o dată. Politicile sunt menite doar pentru situații care apar în repetate rânduri.

VORBEȘTE

FIRESC

Vorbește firesc

Oare de ce toți oamenii de afaceri se chinuie să vorbească pompos? Limbaj artificial, anunțuri oficiale, prietenie exagerată, termeni juridici etc. Citești astfel de discursuri și par scrise de un robot. Companiile îți vorbesc *de sus,* nu *ți se adresează.*

Această mască de profesionalism e ridicolă. Știm cu toții acest lucru. Cu toate astea, companiile mici încearcă să facă la fel. Cred că, folosind un limbaj pompos, vor părea mai puternici și mai „profesioniști". Însă nu fac decât să fie caraghioși. În plus, astfel sacrifici unul dintre cele mai mari beneficii ale unei companii mici: capacitatea de a comunica simplu și direct, fără a trece fiecare cuvințel prin ciurul avocaților și al reprezentanților de relații publice.

Nu e nimic în neregulă în a te exprima în concordanță cu dimensiunile companiei. Iar sinceritatea e și o abordare inspirată în afaceri. Limbajul este adesea prima impresie pe care o creezi – de ce să începi cu o minciună? Nu-ți fie teamă să fii tu însuți.

Același lucru e valabil pentru limbajul folosit în orice circumstanțe – în e-mailuri, pe ambalaje, la interviuri, pe blog, în prezentări etc. Discută cu clienții așa cum ai discuta cu prietenii tăi. Când trebuie să le explici ceva, fă-o ca și cum ar ședea lângă tine. Evită jargonul și orice fel de exprimare corporatistă. Evită cuvintele la modă când poți foarte bine să folosești termeni obișnuiți. Nu discuta despre „monetizare" sau „transparență"; discută despre cum să câștigi bani și fă-o cu sinceritate. Nu folosi șapte cuvinte, dacă sunt suficiente patru.

Și nu-ți obliga angajații să-și încheie e-mailurile cu fraze avocățești de genul „Acest e-mail este destinat exclusiv destinatarului de drept și poate conține informații confidențiale și

restricționate." E ca și cum ți-ai încheia toate e-mailurile de serviciu cu o semnătură de genul: „Nu avem încredere în tine și suntem dispuși să-ți demonstrăm asta printr-un proces". Sigur ai să-ți câștigi mulți prieteni așa.

Scrie ca să fii citit, nu doar de dragul scrisului. De fiecare dată când scrii ceva, citește cu voce tare. Sună ca și cum ai discuta cu cineva? Dacă nu, cum poți să-i imprimi un ton mai conversațional?

Cine îți impune să te exprimi formal în scris? Cine îți impune să-ți elimini personalitatea atunci când scrii ceva? Lasă deoparte regulile și comunică!

Atunci când scrii, nu te mai gândi la toți cei care s-ar putea să-ți citească textul. Gândește-te la o singură persoană. Și adresează-i-te respectivei persoane. Când scrii pentru o mulțime, ajungi la generalități și la ciudățenii. Când te adresezi cuiva anume, ai mult mai multe șanse să o nimerești.

T*EBUIE
NU P*TEM
UȘ*R!
R*PID!

Cuvinte interzise

Există câteva cuvinte interzise, pe care n-ar trebui să le folosești niciodată în afaceri. Și nu e vorba de nicio înjurătură. E vorba de *trebuie, e nevoie, nu putem, ușor, doar, numai* și *rapid.* Aceste cuvinte împiedică o comunicare sănătoasă. Sunt semnale de alarmă, care induc o stare ostilă, sabotează discuțiile productive și duc la întârzierea proiectelor.

Când folosești aceste cuvinte interzise, aduci în discuție o alegere radicală. Însă rareori se întâmplă ca lucrurile să fie în alb și negru. Prin urmare, oamenii se simt ofensați și apar probleme. Se creează tensiuni și conflicte inutile:

Iată care e problema cu unele dintre ele:

Trebuie. Foarte puține sunt lucrurile care chiar trebuie rezolvate. În loc să spui „trebuie", mai bine spui „poate" sau „Ce părere ai?" sau „Cum ți se pare?" sau „Crezi că am putea reuși?"

Nu putem. Atunci când spui că nu se poate, probabil se poate. Uneori, folosim această sintagmă în negații ce se contrazic: „Nu putem lansa produsul așa, fiindcă nu e perfect", dar „Nu mai putem lucra la asta, fiindcă produsul trebuie lansat". Nu se poate ca ambele fraze să fie adevărate. Sau, stai puțin, oare se poate?

Ușor. *Ușor* e un cuvânt folosit pentru a descrie munca altcuiva. „Cred că ți-e ușor să faci asta, nu?" Însă gândește-te cât de rar se întâmplă ca cineva să-și considere propriile sarcini drept ușoare. Tu spui: „Am să analizez problema", pe când alții îți spun: „Rezolv-o".

Aceste cuvinte interzise apar adeseori în timpul dezbaterilor (și fii atent și la rudele lor: *toată lumea, nimeni, întotdeauna* și *niciodată*). Odată pronunțate, îți îngreunează calea spre o

soluție. Te pun la colț, asmuțind două concepte absolute unul împotriva celuilalt. Și așa încep confruntările. Când orice cale de mijloc e eliminată.

Aceste cuvinte sunt tare periculoase mai ales atunci când le combini: „Trebuie să adăugăm această funcționalitate imediat. Nu putem lansa produsul fără această funcționalitate. Toată lumea și-o dorește. E doar un aspect minor, așa că va fi ușor. Ar trebui să termini rapid!" Sunt doar 32 de cuvinte, dar o sută de presupuneri. E calea sigură spre dezastru.

URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT

Cuvântul „urgent" e toxic

Nu mai spune „urgent"! Ne-am prins. E de la sine înțeles. Toată lumea vrea ca totul să fie rezolvat cât mai repede.

Când te transformi în genul de persoană care adaugă „urgent" la sfârșitul fiecărei cerințe, începi să spui că totul are prioritate. Și, când totul are prioritate, înseamnă că nimic nu mai are, de fapt. (Curios cum totul are prioritate până în momentul în care chiar trebuie să-ți stabilești prioritățile.)

„Urgent" produce inflație. Ajunge să devalorizeze orice cerință care nu e urmată de cuvântul „urgent". Până la urmă, nu mai ajungi să îndeplinești o sarcină decât dacă e desemnată drept „urgentă".

Majoritatea sarcinilor nu justifică această isterie. Dacă o sarcină nu e îndeplinită chiar în clipa asta nu va muri nimeni. Nu va rămâne nimeni fără serviciu. Compania nu va pierde o grămadă de bani. Însă astfel se creează o tensiune artificială, care duce la epuizare și chiar mai rău.

Așadar rezervă astfel de termeni pentru adevăratele urgențe: situațiile în care, dacă nu acționezi, apar consecințe directe și măsurabile. Dacă e vorba de altceva, stai liniștit.

CONCLUZIE

Inspirație
INSPIRAȚIE
EXPIRĂ
ACUM!

Inspirația e perisabilă

Cu toții avem idei. Ideile sunt nemuritoare, nu au termen de garanție.

Însă nu și inspirația. Inspirația este ca laptele sau ca fructele proaspete: are termen de garanție.

Dacă vrei să faci ceva, trebuie să acționezi acum. Nu poți să pui ideea undeva pe un raft la păstrare și să aștepți două luni, până când ai timp de ea. Nu poți să spui pur și simplu că ai să te ocupi mai târziu. Mai târziu, îți va lipsi entuziasmul necesar.

Dacă te simți inspirat într-o zi de vineri, renunță la week-end și apucă-te de treabă. Cu energia pe care ți-o dă inspirația, poți face în 24 de ore o muncă de două săptămâni. Din punctul ăsta de vedere, inspirația funcționează ca o mașină a timpului.

Inspirația e ceva miraculos: îți sporește productivitatea și te motivează. Însă nu te așteaptă. Inspirația trebuie exploatată imediat. Dacă te lovește, nu-i da drumul și treci la treabă.

Mulțumim că ne-ai citit cartea

Sperăm să te inspire să-ți reorganizezi modul în care lucrezi. Dacă va fi așa, scrie-ne la rework@37signals.com și povestește-ne cum merge. Abia așteptăm să primim vești de la tine.

RESURSE

Despre 37signals

37signals
www.37signals.com
Despre 37signals și produsele noastre.

Site-ul Rework
www.37signals.com/rework
Site-ul oficial al cărții.

Blogul Signal vs. Noise
www.37signals.com/svn
Blogul companiei noastre despre afaceri, design, cultură organizațională și altele.

Înregistrări 37signals
www.37signals.com/speaks
Prezentări și perorații 37signals.

Abonează-te la buletinul informativ 37signals
www.37signals.com/subscribe
Buletin informativ despre produse noi, reduceri și altele (trimis cam de două ori pe lună).

Chestii care ne plac
www.37signals.com/stuffwelike
O listă de cărți, site-uri și alte lucruri care ne plac

E-mail
rework@37signals.com

Produse 37signals

Basecamp
www.basecamphq.com
Gestionează-ți proiectele și colaborează cu echipa și cu clienții tăi.

Highrise
www.highrisehq.com
Urmărește-ți persoanele de contact, ponturile și afacerile. Fii întotdeauna pregătit.

Backpack
www.backpackit.com
Organizează și difuzează informațiile la nivelul întregii tale afaceri.

Campfire
www.campfirenow.com
Chat și schimb de fișiere și cod în timp real pentru echipele aflate la distanță.

Ta-da List
www.tadalist.com
Ta-da List te ajută să-ți creezi și să-ți partajezi listele cu sarcini.

Writeboard
www.writeboard.com
Writeboard este un instrument pentru editare texte în colaborare.

Getting Real
gettingreal.37signals.com
Această carte scrisă de 37signals te va ajuta să descoperi o modalitate mai inteligentă, mai rapidă şi mai uşoară de a crea o aplicaţie web de succes.

Ruby on Rails
www.rubyonrails.org
O platformă web open-source creată de 37signals.

Mulțumiri

Îi mulțumim în mod deosebit lui Matthew Linderman. Matt a fost primul angajat al 37signals în 1999 – și este și azi alături de noi. Această carte nu ar fi putut apărea fără Matt. În afara faptului că e autorul conținutului inițial, el a ajutat și la armonizarea stilurilor total diferite ale coautorilor, rezultatul fiind o carte coerentă și la obiect. El a făcut ca totul să pară ușor, dar nu a fost așa. Îți mulțumim, Matt.

Dorim să le mulțumim și familiilor noastre, clienților și tuturor celor de la 37signals. Și iată o listă cu persoane cunoscute și necunoscute care ne-au inspirat într-un fel sau altul:

Frank Lloyd Wright
Warren Buffett
Clayton Christensen
Jim Coudal
Ernest Kim
Scott Heiferman
Carlos Segura
Steve Jobs
Bill Maher
Mies van der Rohe
Christopher Alexander
Kent Beck
Gerald Weinberg
Julia Child
Nicholas Karavites
Richard Bird
Dieter Rams
Ron Paul
Seth Godin
Jamie Larson
Ralph Nader
Benjamin Franklin
Jeff Bezos
Antoni Gaudi
Larry David
Dean Kamen
Thomas Jefferson
Ricardo Semler
James Dyson
Thomas Paine
Kathy Sierra
Marc Hedlund
Michael Jordan
Jeffrey Zeldman
Judith Sheindlin
Timothy Ferriss

JASON FRIED și
DAVID HEINEMEIER
HANSSON

sunt fondatorii 37signals – o companie de software inovatoare care creează produse folosite de milioane de persoane din întreaga lume. Articole elogioase despre munca celor doi antreprenori au apărut în publicații de renume precum Time, Newsweek sau Wired. De asemenea, ei colaborează cu Signal vs. Noise, unul dintre cele mai apreciate bloguri de pe internet. Pentru a afla mai multe despre Rework și despre 37signals, accesează site-ul 37signals.com.

RE

Pe mine, REWORK m-a făcut să mă confrunt cu o nouă provocare: aceea de a-mi înfrâna dorința de a rupe fiecare pagină pentru a mi-o lipi pe perete... Uluitoare, pregnantă, plină de idei care te inspiră – această descriere mă face să par o admiratoare supusă, dar REWORK chiar este într-adevăr foarte utilă. După ce o termini de citit, pregătește-te să trăiești o senzație nouă de claritate și motivație.

Kathy Sierra, cofondatoarea seriei de succes Head First și fondatoarea javaranch.com

Poți ignora această carte, dar o ignori pe propria răspundere. *Seth Godin*

În stilul tipic 37signals, ideile înțelepte din aceste pagini sunt îndrăznețe, dar simple, directe și probate... Citește această carte de multe ori, pentru a găsi curajul de care ai nevoie ca să te pui pe treabă și să faci ceva nemaipomenit.

Tony Hsieh, director executiv, Zappos.com

Claritatea, chiar geniul acestei cărți, aproape că mi-a umplut ochii de lacrimi de mai multe ori. E dată naibii, e pur și simplu genială.

Tom Peters, autorul cărții Brand You 50, bestseller New York Times

Geniul REWORK constă în aceea că te inspiră să reconsideri tot ce credeai că știi despre strategie, clienți și modul de a duce lucrurile la bun sfârșit.

William C. Taylor, redactor fondator al revistei FastCompany și coautor al cărții **Mavericks at Work**

ARGUMENTUL UniCredit Țiriac Bank

Cu toții avem idei. Ideile sunt nemuritoare, nu au termen de garanție. Însă nu și inspirația. Inspirația este ca laptele sau ca fructele proaspete: are termen de garanție. **REWORK - Concluzie**

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

co-lecția de antreprenoriat

MONEY EXPRESS
SUSȚINE SPIRITUL ANTREPRENORIAL

ISBN 978-973-1931-77-7